

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bc. Alena Talířová

**Elektronická podpora personálních činností
Electronic Support of Personnel Management**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha, 2015

Vedoucí práce:

RNDr. Jan Žufan, Ph.D., MBA

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 24. 4. 2015

.....

Alena Talířová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala RNDr. Janu Žufanovi, Ph.D., MBA za cenné připomínky a konzultace, dále organizacím, které se zúčastnily empirického šetření, také své rodině a blízkým.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se věnuje možnostem využívání elektronické podpory v rámci personálních činností. Práce se postupně na základě odborných pramenů zabývá vývojem, obecnými podobami elektronické podpory, využíváním specifické podpory v jednotlivých personálních činnostech a směřování vývoje elektronické podpory v oblasti řízení lidských zdrojů. Součástí práce je také empirická studie, která je realizována smíšeným šetřením prostřednictvím polostrukturovaného dotazníku. Toto šetření je zaměřeno na současný stav využívání elektronické podpory vybraných personálních činností (jakými jsou analýza pracovních míst, získávání, výběr, přijímání, adaptace, nepeněžní odměňování, hodnocení, vzdělávání, péče o pracovníky a interní komunikace) v organizacích působících na území České republiky.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Personální činnosti, elektronická podpora, personální informační systém, personální aplikace, intranet, HR portály, HRIS.

SUMMARY

The diploma thesis relates to possibilities and using of electronic support in the human resource management. The thesis deals with the development, general types of the electronic support, using of specific types of electronic support in different personnel activities. There are also outlined trends and tendencies in the near future of electronic support in the human resource management. A part of the thesis is dedicated to an empirical study. The study is focused on the current situation of using electronic support in chosen personnel activities (such as analysing of job description, attraction, recruiting, personnel administration, adaptation, compensation and benefits, evaluation, trainings and internal communication). The respondents are organizations located in the Czech Republic. The empirical study uses the semi-quantitative approach and it is realized by the electronic semi-structured questionnaire.

KEY WORDS:

Personnel Management, Electronic Support, Human Resource Information System, Personnel Application, Intranet, HR Portals.

Obsah

0	Úvod	7
1	Elektronická podpora personálních činností jako jeden z trendů řízení lidských zdrojů ..	8
2	Vývoj elektronické podpory v kontextu vývoje personálních činností	10
2.1	Vývoj personálního řízení	10
2.2	Vývoj elektronické podpory personálních činností	11
3	Podoby elektronické podpory v personálním řízení obecně	15
3.1	Struktura personálních informačních systémů	16
3.1.1	Databáze.....	17
3.1.2	Workflow.....	17
3.1.3	Samooobslužnost	18
3.2	Kategorizace personálních informačních systémů	20
3.3	Rizika a přínosy personálních informačních systémů.....	21
3.4	ERP řešení jako ucelený systém.....	23
3.5	Samostatný personální informační systém	24
3.6	Expertní řešení.....	27
3.7	Ostatní prostředky elektronické podpory využívané v personálním řízení.....	27
4	Elektronická podpora při jednotlivých personálních činnostech.....	31
4.1	Vytváření a analýza pracovního místa	32
4.2	Získávání pracovníků.....	34
4.2.1	Kariérní stránky	35
4.2.2	Pracovní portály	36
4.2.3	Sociální sítě	36
4.2.4	Systémy na správu došlých reakcí.....	37
4.3	Výběr pracovníků	40
4.3.1	Online diagnostika.....	40
4.3.2	Videopohovory a videodotazníky.....	41
4.4	Přijímání pracovníků	42
4.5	Adaptace	43
4.6	Hodnocení pracovníků	44

4.7	Odměňování	46
4.8	Vzdělávání.....	48
4.8.1	Modul vzdělávání v personálních informačních systémech	48
4.8.2	E-learning.....	50
4.9	Evidence pracovní doby a péče o zaměstnance	53
4.10	Komunikace v HR otázkách	54
5	Budoucí směřování elektronické podpory personálních činností.....	55
5.1	Big data	55
5.2	Elektronická podpora talent managementu	57
5.3	Cloudové řešení a přístup přes internet.....	57
6	Empirické šetření.....	59
6.1	Cíl empirického šetření	60
6.2	Strategie výzkumu	61
6.3	Výběr vzorku	61
6.4	Metoda sběru dat	61
6.5	Výsledky šetření.....	62
6.6	Analýza výsledků šetření.....	73
6.7	Doporučení pro další výzkum	79
7	Závěr	80
8	Soupis bibliografických citací.....	82
9	Seznam použitých zkratk	89
10	Přílohy.....	90
	Příloha A	90
	Příloha B	93
	Příloha C	99
	Příloha D	100

0 Úvod

Důvodem, proč jsem si zvolila toto téma diplomové práce, je velký vliv technologií na veškerou oblast lidské činnosti. Technologie pomáhají usnadňovat nezbytné rutinní činnosti i vytvářet příležitosti pro rozšiřování poznatků a umožnit jejich lepší zpracování, analýzu a další využití. Elektronická podpora tak přináší nové možnosti i do oblasti řízení lidských zdrojů v rámci současných organizací.

Elektronická podpora je velmi dynamickou oblastí a neustále se vyvíjí, proto se ve své práci snažím čerpat z odborné zahraniční literatury i aktuálních lokálních článků na toto téma. Terminologie v této oblasti se rovněž vyvíjí a není zcela ustálena, z tohoto důvodu se některé výrazy překrývají, mohou mít odlišný význam v úzkém a širším slova smyslu, případně se v našem prostředí vyskytují v české i anglické podobě.

Cílem mé práce je poskytnout ucelenější pohled na elektronickou podporu personálních činností (za což považuji nejen využívání personálního informačního systému), ukázat některé zajímavé příklady využití elektronické podpory v konkrétních personálních činnostech a nastínit možné směřování blízkého vývoje ve využívání elektronické podpory k řízení lidských zdrojů. V empirické části práce bych jako hlavní cíl chtěla přiblížit stav využívání elektronické podpory personálních činností v praxi současných společností bankovního odvětví v České republice, u nichž je předpoklad, že elektronickou podporu personálních činností budou využívat, a to vzhledem k velikosti a obchodnímu zaměření těchto organizací, které se projevuje mimo jiné rozsáhlou elektronizací.

1 Elektronická podpora personálních činností jako jeden z trendů řízení lidských zdrojů

Na začátek této kapitoly uvádím výčet současných trendů personálního řízení, které můžeme nalézt v odborné literatuře. Kocianová (2012, s. 101-136) uvádí mezi trendy personálního řízení po roce 2000:

- sociální odpovědnost organizací
- holistický management
- work-life balance
- alternativní pracovní úvazky
- talent management
- age management
- boj proti diskriminaci a rovné zacházení
- diversity management
- měření lidského kapitálu (personální controlling, měření výkonnosti lidského kapitálu)

Dvořáková (2012, s. 363-440) mezi trendy v řízení lidských zdrojů řadí:

- využití informačních a komunikačních technologií, informačních systémů v řízení lidských zdrojů
- interní komunikaci
- společenskou odpovědnost firem (CSR) v řízení lidských zdrojů
- management diversity
- HR controlling

Při hlubším zamyšlení se nad jednotlivými trendy u obou autorek nalézám využití ICT a IS pro personální řízení hned v několika bodech. Dvořáková (2012) uvádí využití ICT a IS explicitně jako samostatný bod, u ostatních trendů je elektronická podpora často nezbytnou součástí pro nastavení a uskutečňování těchto přístupů v organizacích. Interní komunikace může být zjednodušena v podobě komunikačních technologií, tj. mailingové skupiny, messengery, VoIP telefonie, intranet, sdílení znalostí v rámci organizace prostřednictvím informačních a komunikačních technologií. V oblasti talent managementu se hojně využívá sociálních sítí a kariérních stránek organizace jako nástrojů personálního marketingu pro zviditelnění organizace mezi potenciálními pracovníky. Výběr talentů uvnitř organizace může probíhat na základě systematického hodnocení výkonu přehledně obsaženého v personálních aplikacích či systémech. Alternativní pracovní úvazky a work-life balance by zřejmě nebyly možné bez elektronického sdílení informací a bez tzv. „vzdáleného připojení“, které umožňuje pracovat i mimo kancelář a firemní síť – úkol tak může být zpracováván v různých časech a z různých míst pracovníky, kteří vidí, co již bylo

uděláno a co nikoliv. Měření lidského kapitálu a HR controlling pak mohou být usnadněny novými funkcemi různých personálních systémů a aplikací.

Prostřednictvím současných informačních a komunikačních technologií, nejrůznějších informačních systémů a aplikací můžeme zpracovávat a analyzovat takový objem dat, který by v minulosti byl nemyslitelný. Na druhou stranu se nelze omezit na tvrzení, že využívání ICT a IS je hlavní trend v oblasti řízení lidských zdrojů a může pomoci k řešení všech aktuálních otázek. Technika nemůže plně zastínit ostatní trendy, avšak může napomoci k jejich snazšímu naplňování v současných organizacích tím, že usnadní jejich implementaci po technické stránce a urychlí zpracování určitých činností a procesů.

2 Vývoj elektronické podpory v kontextu vývoje personálních činností

Aby bylo možné představit vývoj elektronické podpory personálních činností, nejprve nastíním stručný přehled vývoje samotného personálního řízení, který pak využiji pro kontext vývoje elektronické podpory personálních činností.

2.1 Vývoj personálního řízení

Personální řízení jako jedna z činností organizace si prošlo několika vývojovými etapami. Za nejstarší lze označit období personální administrativy (do 30. let 20. století), kdy obsahem byly především činnosti dané zákony, nezbytné právní úkony související se zaměstnáváním pracovníků, uchování informací o pracovnících, případné poskytnutí těchto informací vedoucím pracovníkům organizace (Kocianová, 2012, s. 74).

Poté následovala úroveň personálního řízení (do 70. let), jež „... lze charakterizovat rozsahem činností nad rámec (nezbytné) administrativy, existencí koncepcí personální a sociální politiky, rozpracovanými metodami personální práce, zvyšující se odborností personálních pracovníků a rozvíjejícími se personálními útvary.“ (Kocianová, 2012, s. 74)

Koubek (2009, s. 15) uvádí, že personální práce v tomto období má povahu operativního řízení a rozhodování o personálních otázkách je relativně autonomní záležitostí profesionálních specialistů personálního útvaru.

Zatím poslední fáze nazývaná řízení lidských zdrojů (od 80. let) se vyznačuje přístupem, kdy je na pracovníky pohlíženo jako na hlavní kapitál organizace. To je dáno především nově vznikající znalostní ekonomikou, ve které bohatství organizace tvoří znalosti, dovednosti a schopnosti jejích pracovníků. Pro život organizace se tak pracovníci a jejich znalosti, schopnosti a dovednosti (celkově lidské zdroje) stávají nepostradatelnou součástí. Personální řízení se začíná zaměřovat na nové přístupy a metody, jakým způsobem s tímto „novým kapitálem“ co nejefektivněji nakládat, udržet si ho a získávat další. V tomto období se do popředí zájmu dostávají příklady „dobré praxe“ z úspěšných organizací a hledání konkrétních příčin jejich úspěchu prostřednictvím řízení lidských zdrojů. Též se začíná uplatňovat strategický přístup řízení lidských zdrojů, který se prolíná se strategickým řízením organizace (Vojtovič, 2011, s. 152-153).

Na strategický přístup v řízení lidských zdrojů navazuje koncem 90. let dílčí koncept organizace označovaný Shared Service Centre (SSC), tzv. „centrum sdílených služeb“, které využívají velké organizace k centralizaci některých svých aktivit a činností (například finance, HR nebo IT). Tyto „konsolidované“ útvary v rámci SSC zajišťují podporu pro další pobočky dané organizace v určité lokalitě (v rámci jednoho i několika států, kde společnost působí). S novým konceptem, který s sebou nese i změny organizace personálních činností a procesů, přichází nezbytná změna struktur oddělení, které tyto činnosti zajišťují. Jako tři hlavní přínosy zavádění toho konceptu jsou uváděny úspory z rozsahu a efektivita

sjednocení personálních činností, které se dělají ve velkém objemu (správa personálních informací, přijímání a uvolňování pracovníků), do jednoho centra (to může nést název HR Operations), dále možnost zaměřit se na hlavní aktivitu organizace, která bude podporována HR business partnery (ti k roli HR generalistů přidávají znalost odvětví podnikání tak, aby byli partnerem při strategickém řízení organizace), a vznik oddělení „Centre of Expertise“, které zajišťuje podporu ve strategických oblastech řízení lidských zdrojů – např. řízení pracovního výkonu, odměňování, péče o pracovníky (Borroughs, 2009, s. 3-5).

Nevýhodami tohoto konceptu byly horší komunikace s realizátory personálních procesů na pobočkách organizace, chybějící podklady pro rozhodování z míst mimo centrálu (online přístup k datům) a zpočátku obtížnější spolupráce, vymezení si prostoru a pochopení jednotlivých rolí a návazností mezi nově vzniklými pododděleními řízení lidských zdrojů (Janišová, 2013, s. 174).

Nutno ještě podotknout, že tyto fáze reflektují časově spíše vývoj v západním světě. V našem prostředí jsou tyto fáze časově posunuté, např. období řízení lidských zdrojů se objevuje až koncem 90. let či s příchodem zahraničních organizací, které již tento model ve větší či menší míře uplatňují. Stejně tak je potřeba upozornit, že ne všechny podniky a organizace v současnosti aplikují principy etapy řízení lidských zdrojů. Úroveň či koncepce personálního řízení v organizaci je dána mnoha faktory, z nichž lze za tři patrně nejvýznamnější jmenovat: velikost, strategii a odvětví, ve kterém daná organizace působí.

2.2 Vývoj elektronické podpory personálních činností

Stejně jako se vyvíjely přístupy k personálnímu řízení, tak lze vysledovat etapy vývoje využívání ICT v personální práci. Za první období využívání ICT při personální práci můžeme považovat období související s automatizovaným zpracováním dat v 60.–80. letech. V této době přichází zpracování mezd ve výpočetních střediscích (mimo vlastní organizaci), a tak ICT poprvé začíná ovlivňovat personální řízení, zatím jen ve velmi omezené oblasti (Střížová, 2012, s. 366).

Toto využití moderní techniky přineslo zjednodušení a zkrácení rutinního manuálního výpočtu mezd a s ním i rapidní snížení počtu pracovníků zabývajících se tímto úkonem. V návaznosti na využití elektronické podpory při výpočtu mezd a distribuci papírových výplatních pásek vznikají možnosti dalšího využití. Mzdové systémy obsahovaly informace o zaměstnancích, které by se daly dále využít v personálním řízení (data zahrnující informace o pracovnících, jejich mzdu, absence, informace o pracovním místě apod.), a tak se objevuje požadavek na využívání těchto elektronických dat pro další účely. Poptávku po programech zpracovávajících personální data začaly uspokojovat jak nově vznikající „vývojářské“ firmy, tak i samotné organizace prostřednictvím interního vývoje aplikací na míru. Překážkou v této fázi vývoje se ukázala problematická obsluha dat pracovníky personálního útvaru. Chyběly jim odborné znalosti na správu a ovládání těchto

systémů, ty měl tehdy jen úzký okruh pracovníků, především programátoři těchto systémů. V této době se také vytváří úzký vztah spolupráce mezi personálním oddělením a oddělením informační/výpočetní techniky v organizaci, neboť pouze tito pracovníci byli schopni personalisty žádaná data ze systémů získat. Využití elektronické podpory v tomto stádiu se ukázalo jako těžkopádné, finančně nákladné, obtížně využitelné personalisty přímo, a tak nesplnilo tehdejší očekávání (Boroughs, 2008, s. 22-26).

V průběhu 70. a 80. let začíná dominovat vytváření typového řešení (zpočátku určené především na správu financí a dalších podpůrných aktivit organizace), které by bylo bez větších úprav využitelné mnoha organizacemi. Tento trend převládá díky nižším nákladům na vývoj obecnějšího systému použitelného pro více organizací než drahé vytváření systému na míru pro každou organizaci zvlášť (Boroughs, 2009, s. xi-xii).

Nástup osobních počítačů v druhé polovině 80. let přenáší zpracování dat (nikoli už pouze výpočet mezd) zpět do organizace, avšak ještě nemá tak velké dopady na samotnou personální práci (Střížová, 2012, s. 367).

Koncem 80. let a začátkem 90. let se v západním světě objevují první ERP (Enterprise Resource Planning) systémy, které v sobě integrují určité aktivity organizací (např. zadávání objednávek, obchod, logistiku, řízení a plánování výroby) v rámci jednoho počítačového řešení. Prvními činnostmi souvisejícími s personálním řízením, které se do tohoto ERP řešení dostaly, byly (již zmíněný) výpočet mezd a docházka, protože měly návaznost na finanční stránku organizace. Poskytovatelé ERP řešení dost rychle nereagovali na rostoucí poptávku ohledně zakomponování další podpory personálních činností do těchto systémů, a tak se otevírá tržní prostor pro neintegrováné řešení – jednotlivé samostatné programy zaměřující se na podporu většinou pouze jedné z činností (např. vzdělávání). Personalisté dostávají první nástroje na podporu svých dalších činností (např. získávání, evidence vzdělávání aj.), avšak objevuje se nový problém – nemožnost propojení dat z jednotlivých programů. Vzniká tak požadavek na vytváření rozhraní mezi programy, které by umožnilo sdílení dat napříč různými aplikacemi a systémy, což s sebou nese další finanční náklady na vývoj a také obavu, zda je možné tato data opravdu propojit, nemluvě o dosavadních duplicitách základních informací (např. osobní číslo, jméno, pozice pracovníka) ve všech těchto programech (Boroughs, 2009, s. xii-xiii).

Pozdější ERP systémy daly možnost integrace všech podnikových procesů v rámci jednoho systému, navíc v reálném čase, pro učinění adekvátního rozhodnutí. Díky intenzivní spolupráci IT a HR odborníků byl vytvořen elektronický informační systém, který přesunul personální data z papírových dokumentů umístěných v kartotékách do elektronické podoby v počítačích. Personální procesy byly upraveny, aby odpovídaly novým možnostem zpracování, čímž došlo k jejich zjednodušení a urychlení (Rüel, 2011, s. 26).

Pro Českou republiku je specifické období 90. let, kdy nastal úpadek personálního řízení pod vlivem změny politických poměrů v zemi a tlakem na redukci těchto oddělení

v organizacích jako odstranění pozůstatku socialismu. V této době převažovalo vnímání personálního oddělení jako „kádrového útvaru“. S kapitalismem spojený přístup hledání rezerv a úspor vedoucích k efektivnějšímu využívání podnikových financí, kdy se na personální oddělení hledělo pouze jako na „ujídače zdrojů“, také nepřinášel příliš pozitivní vnímání toho útvaru. K obnově reputace personálních oddělení dochází se vstupem zahraničních investorů a organizací na tuzemský trh. Do této éry můžeme zasadit první lokální softwarové aplikace, kterých vzniká postupně značné množství a jež jsou relativně finančně dostupné. Tato situace tak leckdy vedla k nesystematickému pořizování mnoha rozličných aplikací k různým činnostem dle představ jednotlivých útvarů bez ohledu na komplexnější ICT řešení pro celou organizaci. V 90. letech vznikají variabilnější softwary s dalšími funkcemi obsahující jako základ důležitou funkci, která se projevila jako potřebná a často chybějící v dřívějších aplikacích, a to možnost navázání na další používané systémy či určitý jednotný způsob předávání dat mezi nimi (rozhraní mezi systémy). Druhá půle 90. let se nese ve znamení stabilizace personálních útvarů jako plnohodnotného oddělení organizací. Na poli využití ICT se s ní pojí požadavky na další funkce využívaných personálních systémů – především dostupnost systému manažerům pro jejich práci (pokročilejší sestavy a přehledy), i další analytické možnosti a plánování nejen v rámci manažerských informačních systémů. Charakteristikami těchto aplikací byla tehdejší přívětivost uživatelského prostředí a relativní bezpečnost v ochraně dat, neboť systémy byly dostupné pouze z vnitřní sítě podniku (Strážová, 2012, s. 366-368).

Walker (2003, s. 29) k tomuto období (2. půle 90. let) dodává, že pro podniky začalo být nutné mít strategii ohledně personálních systémů zahrnující nejen výběr personálního systému. Velké společnosti (např. Oracle, PeopleSoft nebo SAP) působící na trhu v tomto odvětví měly často velmi podobná řešení personálních systémů. Podniky si mohly tedy vybrat dodavatele, který by svým systémem byl schopen zabezpečit většinu personálních funkcí, avšak často opomíjely dlouhodobější strategii PIS, která by odrážela možnost úprav a vývoj v budoucnu. Otázkami, kterými by se organizace při implementaci PIS měly zabývat, jsou: které moduly PIS bude třeba rozvíjet a upravovat, zda bude PIS používán stejně ve všech lokalitách, zda se implementace PIS odráží v globální personální strategii a procesech a jestli je s nimi vybraný PIS obsahově v souladu, případně doplňující otázky – jak dlouho bude trvat uživateli se na nový systém adaptovat a jakou roli bude hrát lokální IT při podpoře PIS.

Globalizující se společnosti dávají vzniknout již zmiňovaným centrům sdílených služeb. Roste tak význam ICT/IS podpory kvůli narůstajícímu objemu dat, zahraniční i vnitrostátní komunikaci (z centra do dalších poboček), online jednáním i uchovávání znalostí organizace. Nadnárodní organizace často využívají ERP řešení, kvůli sjednocení podoby výstupů, aby předávání a získávání potřebných informací bylo co nejsnazší, případně aby mohlo být nahlíženo do systémů odkudkoli to bude potřeba (samozřejmě podle přidělených oprávnění a přístupu k určitým datům).

Protipólem velkých globalizujících se organizací jsou úspěšné lokální organizace menší velikosti, které si nemohou dovolit drahá propracovaná řešení v podobě ERP či personálních systémů, případně jsou pro ně zbytečně obsáhlé, a hledají alternativní cesty. Těmi v současnosti bývá outsourcing nebo opensource řešení. Outsourcing se nejprve objevil ve výpočtu a zpracování mezd, v poslední době se objevuje i outsourcing personálních činností a poskytování personálních informačních systémů. Dochází k tomu v okamžiku, kdy výše zmiňované organizace zhodnotí, že nepotřebují vlastní zdroje a software k personálním činnostem, ale je pro ně výhodnější využít služeb jiné organizace, která se na tuto oblast specializuje a disponuje vhodným softwarem i odborníky v této problematice. Oproti tomu opensource programy nejsou zpoplatněné, ale uživatelé mohou dobrovolně přispět na jejich vývoj a zlepšování. Právě opensource řešení bývají často inovativní a přinášejí nové nápady a řešení v elektronické podpoře mnoha činností (Střížová, 2011, s. 380-381). Příkladem opensource řešení jsou aplikace Orange HRM, iHRIS či iceHRM (Medved, 2014). Jejich nevýhodou může být omezený počet záznamů, lokalizace pro anglicky mluvící země (čemuž odpovídá struktura i jazyk programu) a otázka bezpečnosti takto zpracovávaných dat, která by v našem prostředí mohla být potenciálním problémem v souvislosti se Zákonem č. 101/2000 sb., o ochraně osobních údajů.

3 Podoby elektronické podpory v personálním řízení obecně

Základní otázka na začátku této kapitoly zní, proč využívat další elektronické podpory? V současnosti roste tlak na to, umět „měkké“ kvalitativní informace z oblasti personálního řízení převést na kvantitativní číselná vyjádření. Vojtovič (2011, s. 152) toto směřování dokládá na příkladu vzdělávání pracovníků:

„Rostoucí poměr vzdělávacích aktivit a rozsahu investic do vzdělávání, rozvoje pracovníků vyžaduje potřebu jejich kvantitativního hodnocení a porovnávání s pracovním výkonem personálu a konečným hospodářským výsledkem organizace.“

Transformace kvalitativních informací o pracovnících, alespoň v určité míře, na kvantitativní vyjádření je důležitá nejen pro personální oddělení, ale i pro zbytek organizace, aby i ostatní oddělení byla schopna porozumět, zpracovat a využít interní informace z této oblasti činnosti organizace (např. informace o věkovém rozložení pracovníků - pro plánování nástupnictví a udržení know-how v organizaci). Druhým důvodem je stále narůstající objem informací a dat, který je potřeba v rámci organizace zpracovávat, ať již z hlediska legislativy, tak z hlediska konkurenceschopnosti vůči ostatním organizacím.

Střížová (2012, s. 365) zmiňuje velikost organizace jako jeden z významných faktorů pro využití ICT a IS. Další podstatné faktory vidí v regionálním uspořádání organizace (kterým je možno rozumět jako šíři působení organizace napříč regiony, státy a kontinenty) a zaměřením organizace (resp. typ odvětví, ve kterém organizace působí – výroba, služby a další).

Z vlastní zkušenosti mohu říci, že se z pohledu personalisty jinak zpracovávají data pro personální řízení v organizaci s třiceti, třemi sty a tisíci pracovníky. Stejně tak se rozložením času věnovaného jednotlivým personálním činnostem liší náplň práce podle odvětví, ve kterém organizace působí. V neposlední řadě hraje roli i to, jak je personální řízení v lokální pobočce ovlivňováno globálním vedením organizace, jeho politikami a rozhodnutími. Dopady do personální práce má i legislativa státu, na jehož území organizace působí.

V následující podkapitole bude přiblížena struktura personálních informačních systémů, poté kategorizace personálních informačních systémů, zhodnocení rizik a přínosů PIS, dále následují podkapitoly věnované jednotlivým formám personálních informačních systémů v podobě: ERP systémů (personální modul), samostatných personálních systémů a expertních řešení na podporu jednotlivých činností. Na závěr tuto kapitolu doplňuji o podkapitolu věnovanou dalším elektronickým prostředkům využívaných v personálním řízení obecně, a to kancelářským aplikacím, groupwaru a intranetu.

3.1 Struktura personálních informačních systémů

Personální informační systémy (PIS) jsou podskupinou informačních systémů jako takových a slouží k podpoře personální práce. Walker (2003, s. 27) vystihuje použití a charakteristiku personálního informačního systému takto:

„Uchovává údaje o zaměstnancích a data týkající se organizačního a personálního plánování. Může tak odpovídajícím způsobem podporovat většinu, ne-li všechny personální činnosti, které jsou na nainstalovaných modulech závislé. Spolu s infrastrukturou, která je zabezpečována útvarem informačních technologií (IT), také tvoří páteř informační sítě, architekturu a komunikační podporu personálního řízení, čímž umožňuje, aby ti, kteří je potřebují, měli k dispozici potřebné výstupy a informace.“

Walkerova definice v současnosti dostává nové rozměry - infrastruktura může být zajišťována dodavatelsky, moduly už nemusí být nainstalované přímo na počítači pracovníka, ale lze k nim přistupovat pomocí internetových prohlížečů.

Human Resource Information Systems (HRIS) může v širokém významu slova být označení pro všechny informační systémy a aplikace (jak samostatné, tak založené na síťové technologii) pro účely řízení lidských zdrojů i pro sdílení HR politik, strategií a praxe (Rüel, 2011, s. 26).

Personální informační systémy lze charakterizovat i z hlediska účelu. Základním účelem je splnění zákonodárně daných povinností a plnění úkolů žádaných organizací samotnou. Do první skupiny úkolů lze zařadit evidenci pracovní doby (vč. začátku a konce), zpracování mezd a odvodů na sociální a zdravotní pojištění, evidenci o školení BOZP, evidenci pracovně lékařské péče a další. Druhý účel přináší organizaci určitou přidanou hodnotu, ať již v podobě vyšší efektivity nebo možnosti hlubší analýzy personálních skutečností (Střížová, 2011, s. 369).

Co se týče jejich podoby, mohou se vyskytovat v rámci ERP - řešení v podobě personálního modulu, nebo to mohou být samostatné aplikace, které v sobě nejčastěji zahrnují dvě oblasti – personalistiku a mzdy, protože tyto činnosti spolu úzce souvisejí. Střížová (2011, s. 374) uvádí tři moduly: modul lidských zdrojů obsahující informace o pracovním místě, zařazení ve struktuře organizace apod.; modul personalistiky - ten obsahuje personální informace o pracovnících; a modul mzdy, který slouží k výpočtům mezd, odvodů, srážek, a dále např. ke zpracování výstupů pro úřady a další instituce v rámci oznamovacích povinností.

Rozdělení nemzdového modulu PIS přináší přehlednější a přesnější možnost práce s informacemi o lidských zdrojích v organizaci, například v podobě sledování kvalifikačních požadavků na určité pozici a míru jejich dosažení u pracovníka, který danou pozici zastává.

Základními stavebními prvky současných personálních informačních systémů jsou vnitřní databáze, workflow a samoobslužnost systémů (jak manažerská, tak zaměstnanecká), které budou nyní popsány podrobněji.

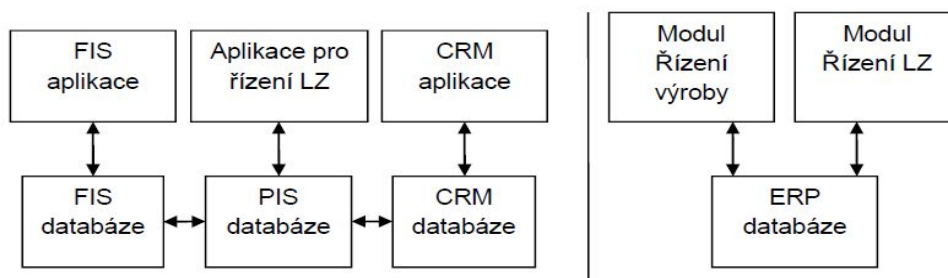
3.1.1 Databáze

Databáze tvoří hlavní část informačních systémů. „Databáze je evidence nějakých položek, které můžeme zapsat na jednotlivé záznamy („kartotéční lístky“) a které potřebujeme uchovávat a provádět operace s nimi: třídění, výběry, součty, průměry atd.“ (Slowík, 2006, s. 66)

Záznamy obsahují určité předem dané položky („pole“) – např. evidenční karta pracovníka v informačním systému bude obsahovat pole s jeho jménem, příjmením, datem narození, dosaženým vzděláním apod.

Existují dva rozličné směry vývoje databází. Buďto existuje jedna centrální databáze pro všechny moduly - to platí v případě ERP řešení, nebo pro každý specializovaný informační systém existuje vlastní databáze a data se mezi těmito databázemi předávají pomocí rozhraní, tzv. interface (Žufan, 2012, s. 25). Ilustrativní pohled představuje Obr. 1, kdy vlevo je schéma samostatných informačních systémů/aplikací, zatímco vpravo je schéma ERP řešení.

Obr. 1 Databáze



Zdroj: Žufan, 2012, s. 25.

Integrace databází přináší propojení dat z různých systémů, které tak poskytují rozsáhlejší a detailnější informace, což může umožnit hlubší práci s nimi.

3.1.2 Workflow

Jedním z usnadnění, které automatizace a elektronická podpora procesů přináší, je snížení administrativní zátěže. Přispívá k tomu především tzv. elektronické workflow. To je možno chápat jako jednotlivé předdefinované dotazovací kroky, kdy žadatel vloží do systému požadavek, který je následně potvrzen nebo zamítnut oprávněnými osobami pro vyřízení takového požadavku. Konkrétně vysvětlím na příkladu žádosti o 1 den dovolené. Po zanesení takové události do systému se rozpošle e-mail s žádostí o potvrzení této dovolené všem zainteresovaným osobám (např. organizační nadřízený, funkční nadřízený, personální oddělení, případně dalším). Jednotlivé osoby pak mohou schvalovat požadavek postupně

(je dané určité pořadí schvalovatelů), nebo zároveň. V momentě, kdy je požadavek potvrzen všemi potřebnými instancemi, objeví se v systému jako schválený. Obvykle workflow přináší i možnost monitoringu požadavků, tj. možnost zjistit, kdo již požadavek schválil a kdo ještě ne.

Walker definuje workflow takto: „**Uživatelé** (doplnila AT) *mají přístup ke svým zaměstnaneckým záznamům, kdy mohou zadáním klíčových vstupních údajů zahájit určitou operaci a pak ji odeslat patřičné osobě k dalšímu zpracování nebo kontrole – a to vše elektronicky. Můžeme si ji představit jako jakýsi e-mail s databází a zabudovanou inteligencí. Na základě uživatelských rolí a reengineeringových změn jsou sestaveny řetězce událostí zajišťující, aby transakce byly postoupeny správným směrem. Reengineering rovněž zabezpečí, že proces vyhovuje bezpečnostním a kontrolním směrnicím.*“ (Walker, 2003, s. 25-26)

Workflow je možné využít dále například při přijímání pracovníků. V rámci organizace byl sestaven seznam kroků, které je třeba učinit v souvislosti s nástupem zaměstnance – např. příprava pracovních pomůcek, zajištění vstupní zdravotní prohlídky, zavedení zaměstnance do dalších systémů, v případě, že personální informační systém není s dalšími systémy provázaný. Workflow tak značně zjednodušuje zajištění celého procesu nástupu a umožňuje zvýšit kapacitu pro nástup pracovníků za stávajícího počtu pracovníků majících tuto agendu na starosti.

3.1.3 Samoobslužnost

V poslední době je možné pozorovat změnu struktury a úkolů personálního útvaru v organizaci. Personální řízení se více posouvá do rukou vedoucích pracovníků a personální útvar se stává spíše poradcem v nastalých situacích a zabývá se dlouhodobější strategií pro lidské zdroje. Tomu je nutné přizpůsobit i dostupnost informací pro vedoucí pracovníky tak, aby se ve svých rozhodnutích a řízení lidských zdrojů mohli opřít o reálná data. Vzniká požadavek na možnost přístupu vedoucích pracovníků k informacím o jejich podřízených, například v oblastech vzdělávání, hodnocení a kvalifikace. Walker (2003, s. 26) představuje manažerský samoobslužný systém na příkladu plánování směn (a přenesení těchto dat dále do systému), zápisu svých podřízených na školení, jejich hodnocení, modelování růstu mzdových rozpočtů, přiřazování jednotlivých úkolů/projektů členům týmu či oddělení atp.

Aby osobní data zaměstnanců byla aktuální, je vhodné umožnit samotným pracovníkům přístup k určitým částem personálního informačního systému - například v případě personální evidence – možnost vkládat nové kontaktní údaje, nové trvalé bydliště; zpřístupnění docházkového systému spolu s plánováním dovolené, přehled o vzdělávání a hodnocení pracovníků. Navíc umožněním pracovníkům podílet se na aktuálnosti personálních dat, plánování vzdělávání, vlastním výběru benefitů se zvyšuje angažovanost pracovníků (Šikýř, 2012, s. 198).

Zaměstnanecký samoobslužný systém může umožňovat i další funkce – vyhledávání pracovních příležitostí (včetně přihlašování se na interní výběrová řízení), souhrn přímých zaměstnaneckých výhod, volba vzdělávacího programu (ve formě návrhu nadřízenému), vložení dokladů pro zpracování mzdových odpočtů a participace na penzijním plánování. Stejně tak může mít pracovník přes informační systém přístup ke znění podnikových politik a procedur (Šikýř, 2012, s. 198).

Příkladem zkrácení činnosti, která dříve patřila k agendě personálního útvaru, může být již zmiňované schvalování dovolené, kdy personální oddělení může obdržet jen výslednou informaci (pro další účely – např. podklady pro výpočet mezd), ale celý schvalovací proces běží bez jeho přičinění a účasti.

V případě, že změny v systému mají dopad na další činnosti, může systém zaslat upozornění kompetentní osobě, či změna těchto údajů může být dvou-kroková. Pokud by se například jednalo o změnu zdravotní pojišťovny (což už má přesahy do mzdové oblasti a správného odvodu zdravotního pojištění), může být systém nastaven tak, že zaměstnanec změnu vloží, ale platnou se stane až po jejím potvrzení odpovědným pracovníkem na základě ověření příslušného dokladu.

HR portály přinášejí možnost integrace přístupů do personálních aplikací skrze jeden unifikovaný přístup. Po přihlášení se pak každému pracovníkovi objeví jednotlivé aplikace/moduly PIS, na něž má nastavené oprávnění přístupu, ať již v podobě možnosti náhledu, zápisu či opravy. HR portály přinášejí spojení tří funkcí – informační, komunikační a realizační. Ukázkou by mohla být oblast vzdělávání. Zaměstnanec se přihlásí do HR portálu, kde se v sekci vzdělávání může informovat o nabídkách kurzů. V případě, že si vybere určitý kurz, může přímo skrze portál poslat zprávu HR oddělení se žádostí o tento kurz, přičemž realizační funkce spočívá v samotném objednání tohoto kurzu a zajištění dalších nezbytných kroků – např. vytvoření žádosti o služební cestu kvůli účasti na kurzu. Tzv. zaměstnanecké portály při užití v úzkém významu slova se mohou odlišovat od HR portálů svou funkcí tím, že zaměstnanci mají personalizovaný přístup do aplikací souvisejících s jejich náplní práce - např. marketér má k dispozici analýzy a programy potřebné pro svou práci, které jsou v organizaci k tomuto účelu využívány (Torres-Coronas, 2008, s. 827).

Lokálním příkladem, jak HR portál může usnadnit personální práci, je využití HR portálu ve Fakultní nemocnici Ostrava. Zdravotničtí pracovníci mají za zákona povinné další vzdělávání. Vzdělávání zde nezajišťoval pouze jeden útvar, a tak neexistovala úplná centrální databáze pro evidenci všech absolvovaných kurzů (zdravotnické kurzy, kurzy BOZP, hygienika, lékařské semináře, kongresy apod.), která by byla dostupná vedoucím, pracovníkům, případně kontrolním orgánům. Vytvořením HR portálu, který umožňuje přístup k databázi vzdělávání přes internetový prohlížeč po přihlášení uživatele, vznikla snadná varianta pro zápis všech konaných kurzů těmi, kdo kurzy zabezpečovali (lektoři,

organizátoři). Jednotný systém zadávání kurzů spolu s přesným výpisem účastníků přes HR portál přinesl kvalitní přehled o získaných osvědčeních jednotlivých pracovníků a možnost kontroly plnění kvalifikačních požadavků na pracovních místech, která zastávají. Díky portálu HR byly zpřístupněny i další moduly – personalistika a systemizace. Data jsou poskytována v přehledné formě (informační stránky, přehledové či analytické tabulky), přes portál lze některé údaje pořizovat a měnit s tím, že se uchovává záznam, kdo změnu provedl. Hlavní strana portálu obsahuje (po přihlášení uživatele) základní údaje o organizaci, osobní údaje uživatele, důležité aktuální informace a příslušné formuláře v závislosti na roli uživatele. Pracovníci mají přístup k HR portálu díky počítačům a informačním kioskům umístěným v prostorách nemocnice (Pazdziorová, 2010).

3.2 Kategorizace personálních informačních systémů

Z hlediska kategorizace personálních informačních systémů obecně můžeme nalézt několik přístupů. Žufan (2012, s. 25) rozlišuje PIS **z hlediska architektury** na samostatné informační systémy, kdy každý systém má svou vlastní databázi, a personální moduly ERP systémů, které pracují s jednou centrální databází.

Vojtovič (2013, s. 310) dělí personální informační systémy podle **využívané technologie dotazování** dat ze systému:

- offline systémy – nainstalované na konkrétních počítačích (data jsou přístupná pouze z tohoto zdroje),
- online systémy s technologií klient-server – informace jsou uloženy na serveru, kam se pro informace dotazuje jeden konkrétní počítač
- online „cloudové“ řešení, kdy jsou veškeré informace uloženy v tzv. cloudu – na vzdálených serverech poskytovatele tohoto řešení.

„Hlavním znakem cloudu je to, že jediná verze softwaru na serveru dodavatele obsluhuje mnoho zákazníků, resp. organizací různé velikosti a pravděpodobně i z různých resortů. Tím se dosahuje všestranně efektivního provozování informačních systémů.“ (Šmarda, 2014)

Cloudové řešení je možné dále dělit podle typu služby, která je poskytována:

- Platforma jako služba (PaaS) – poskytovatel zajišťuje serverový hardware i operační systémy k provozování nabízených aplikací. Konkrétně to znamená převedení hardwarového a softwarového zajištění PIS mimo organizaci z důvodu kvalitnější technické podpory dodavatele (který se na tuto činnost zaměřuje) než vyčlenění interních zdrojů na správu PIS;
- Infrastruktura jako služba (IaaS) - uživatel získává např. datové úložiště nebo celý server v podobě služby;
- Software jako služba (SaaS) - uživatel může získat pronájem kancelářské aplikace, komunikační a portálová řešení prostřednictvím webu, což přináší HR rychlejší a efektivnější automatizaci procesů (Šmarda, 2014).

Vojtovič (2013, s. 312) uvádí výběr technologie, hardwarového vybavení, bezpečnost a vnitřní zabezpečení jako jedny z důležitých kroků při výběru PIS.

Důvodem, proč zde zmiňuji i technologické řešení, je souvislost s ochranou osobních údajů, za které nesou odpovědnost především pracovníci oddělení lidských zdrojů. Ti by tedy měli mít povědomí o tom, jakým způsobem bude nakládáno s osobními daty pracovníků a kde se data budou nacházet ve skutečnosti.

Posunutí personálních dat ven z organizace (jako v případě outsourcingu mezd) musí nabídnout značnou protiváhu. Těmi by v případě outsourcovaného cloudového řešení mohly být uživatelská přívětivost systémů pro všechny uživatele (systém nyní neslouží již jen personalistům), a to z důvodu, že mnoho nových řešení je inspirováno současnými trendy z jiných aplikací a intuitivního ovládání, dále vyšší stabilita systému a rychlost řešení určité chyby nebo neočekávané události v systému či spojení – přeci jen je to služba a pro dodavatele je vztah se zákazníkem a jeho spokojenost důležitá. Přesto obava z nedostatečného zabezpečení dat, která budou mimo organizaci, stále přetrvává.

Střížová (2011, s. 371) poukazuje na dosavadní zvyklosti, že šíře a komplexnost personálního informačního systému je obvykle odvislá od velikosti organizace, kdy velké organizace obvykle využívají ERP systémy, které integrují data z více modulů, a přináší tak lepší přehled o podnikových procesech a datech. Středně velké organizace zavádějí jednotný personální informační systém namísto jednotlivých specializovaných aplikací z důvodu omezení duplicity dat, úspory času ve správě těchto dat a propojení informací z různých personálních procesů mezi sebou, což přináší komplexnější pohled na potřeby organizace i její pracovníky v rámci řízení lidských zdrojů. Malé organizace pak nejčastěji využívají kancelářské aplikace (jako tabulkové procesory, textové editory či jednoduché databázové systémy) sloužící podle uzpůsobení obsahu konkrétnímu procesu nebo činnosti (např. výpočet mezd v tabulkovém procesoru).

Tento zaběhlý stereotyp ale v současné době mohou značně bořit nově dostupné nástroje a formy elektronické podpory – outsourcingové řešení pomocí cloudu (SaaS) a open-source systémy, které byly zmíněny výše. Důvody využití cloudu v malých organizacích přibližuje Guga (2011): *„Cloud computing je přizpůsobivý a s tím souvisí i přizpůsobení se dynamice rozvoje malé firmy – systém roste stejně rychle jako firma sama a dokáže se jednoduše štěpit. Dalšími přínosy jsou určité nulové počáteční náklady a technologie, která je dostupná okamžitě a společnost nemusí čekat na analýzy, výběrová řízení a implementaci.“*

3.3 Rizika a přínosy personálních informačních systémů

Žufan (2012, s. 79) vidí riziko v přecenění a nadužívání dat z personálních systémů v oblastech, kde by jistá míra automatizace byla vhodná, ale kde je dle jeho názoru potřeba též zachovat lidský faktor pro rozhodování (např. hodnocení, plánování, výběr pracovníků).

Veselá (2010) poukazuje na finanční a uživatelskou stránku optimálního využívání personálního systému. Rizika optimálního využívání vidí ve financování nepotřebných a nevyužívaných modulů v rámci zakoupeného řešení z minulosti, dále neznalost či neochota využívat možnosti, které systém nabízí svým uživatelům (především vedoucím pracovníkům), a omezená propojitelnost dat z jednotlivých částí systému.

Oproti tomu jsou patrné samozřejmě i přínosy z užívání PIS. Praktické přínosy optimálního využívání personálních informačních systémů mohou být shrnuty v těchto bodech:

- zefektivnění administrativy – snížením manuální práce
- efektivnější interní komunikace – snížení nezbytného fyzického pohybu po organizaci, telefonování, vymáhání podpisů na papírových dokumentech;
- samoobslužný přístup k aktuálním HR informacím – online manažerský a zaměstnanecký portál – stále aktuální data, časově neomezená dostupnost pro pracovníky s oprávněným přístupem;
- standardizace a zjednodušení HR procesů – prostřednictvím automatických workflow (systém zaznamenává průběh vyřízení), on-line formulářů – obecně tedy zkrácení času na vyřízení požadavků
- relativně vyšší bezpečnost dat (data vidí jen ten, komu jsou určena – přístup dle přidělených práv – snižuje chybu lidského faktoru při předávání dat ze systému);
- zvýšená flexibilita v nastavení kritérií při reportingu a zvýšení rychlosti použití reportů;
- možnost věnovat uspořené čas z administrativy strategickým otázkám a novým možnostem v personální oblasti;
- úspora režijního materiálu a ekologické úspory, např. v podobě zmenšení objemu tisku dokumentů (Veselá, 2010).

U Vojtoviče (2013, s. 313) můžeme najít ještě přínosy PIS v podobě zjednodušení aktualizace (například při změně legislativy), uchování i vyhledávání starších záznamů, které mohou posloužit k ucelenějšímu pohledu a stanovení vývojových trendů. Stejně tak PIS usnadňuje propojení personální politiky s personálními procesy a přináší možnost předávání povinných hlášení mnoha institucím nejen veřejné a státní správy elektronicky (např. informace o nástupu zaměstnanců pro zdravotní pojišťovny).

Dlouhodobé přínosy vidí Veselá (2010) v úspoře nákladů na elektronickou podporu personálních činností v případě efektivního využívání PIS, dále ve spokojenosti interních zákazníků HR služeb, změně vztahů a vnímání útvaru lidských zdrojů, v možnosti odpoutání se od personální administrativy a posunu směrem k business partnerství s vedením společnosti, v zavádění strategického řízení lidských zdrojů prostřednictvím nastavení procesů, které budou personálním informačním systémem podporovány.

3.4 ERP řešení jako ucelený systém

Takzvaný Enterprise Resource Planning (ERP), jak už samotný název napovídá, slouží k plánování zdrojů a aktivit v celé organizaci (od řízení výroby, přes finance, po pracovníky). ERP systémy v sobě úzce integrují jednotlivé aplikační moduly (např. skladové hospodářství, finanční účetnictví, personální modul, aj.) s transakčním charakterem a jednotnou databází, ve které se shromažďují informace ze všech modulů. Struktura ERP umožňuje volit si jen některé z těchto aplikačních modulů, které podnik potřebuje využívat. ERP však umožňuje přizpůsobení konkrétní organizaci v podobě programových modulů, např. vlastní vývojové prostředí, správa přístupů a oprávnění jednotlivých uživatelů, různé podoby výstupů ze systému, on-line dokumentace k systému a další. Dnešní ERP systémy umožňují též zásahy dodavatele z vnějšku, tzv. vzdálenou správu, kdy dodavatel může upravovat nastavení, sledovat vytížení jednotlivých modulů i samotného systému v určitém období, pokud se tak s klientem dohodnou (Šedivá, 2011, s. 45-47, 58).

ERP lze kategorizovat z několika pohledů – podle velikosti organizace (pro malé, střední a velké organizace), podle pokrytí podnikových procesů: All in one – modulárně nejobjemnější řešení určené především pro velké podniky; Best of Breed¹ – řešení velmi dobře přizpůsobené určitému odvětví a jeho specifikům – např. organizacím chemické výroby; Lite ERP – určené především malým a středním podnikům, neboť obsahují jen některé základní moduly, mají často nižší funkcionalitu a rozšiřování tohoto řešení o další moduly v budoucnu může být komplikovanější (Šedivá, 2011, s. 48).

Přínosy využití ERP v organizaci podle Šedivé a Poura (2011, s. 58) jsou:

- zvyšování produktivity práce díky využívání již existujících dat,
- využití vnitřních kontrolních mechanismů systému snižuje riziko chyb a omylů,
- ERP zkracuje časovou náročnost a rizika obchodních transakcí, což umožňuje využít ušetřený čas na budování kvalitnějších vztahů se zákazníkem,
- automaticky realizované funkce (např. automatické vystavování objednávek, když objem zboží klesne pod určitou mez),
- provázanost jednotlivých modulů zvyšuje přesnost operací při propočtech potřeby materiálu, výrobní kapacity i **pracovní síly**,
- ERP obsahuje zabudované mechanismy pro zvyšování úrovně řízení podniku především v podobě kontrolních mechanismů.

Mezi základní funkce, které obsahuje většina ERP modulů personalistiky, patří personální evidence (osobní údaje zaměstnance), odměňování, náležitosti ohledně pracovního kontraktu (směnnost, délka kontraktu, typ kontraktu – dohody či pracovní smlouva), kvalifikační evidence, často i schvalovací docházkový systém, a v neposlední řadě

¹ Best-of-Breed může v jiném významu znamenat nejlepší řešení pro určitou oblast činností, např. využití jednoho systému pro výrobu a jiného systému pro účetnictví (poznámka AT).

i systém pracovních míst organizace. Dalšími funkcemi mohou být evidence kurzů, zdravotních prohlídek, hodnocení, ale i řada dalších.

Příklady ERP systémů obsahujících i personální aplikační modul, které jsou využívány na našem území, jsou produkty firem SAP, Oracle Peoplesoft, Helios, Flexibee, Altus Vario, Stormware (Pohoda) a dalších. Přehled deseti nejpoužívanějších ERP systémů dle internetového portálu SystemOnLine uvádím v Tabulce 1.

Tabulka 1 Přehled nejužívanějších ERP řešení v ČR

Název společnosti	Název produktu	Počet využívajících organizací
Asseco Solutions, a.s.	Helios	Více než 5000
Flexibee s.r.o.	Flexibee	4400
Vema a.s.	Vema	3978
PREMIER system, a.s.	Premier System	2500
Altus software	Altus Vario	1851
SAP	SAP	Více než 1650
J.K.R.	Byznys ERP	Více než 1500
Microsoft	Microsoft Dynamics	Cca 900
Stormware	Pohoda	Více než 800
Softip	Softip Profit Plus/Packet	660/840

Zdroj: vlastní zpracování dle SystemOnLine, 2014a.

3.5 Samostatný personální informační systém

Struktura současných samostatných personálních informačních systémů vznikala postupně. Základními funkcemi byly a jsou moduly, zajišťující splnění zákonných nařízení a právních norem. Do této kategorie patří procesy personální evidence, péče o pracovníky v podobě přehledů o absolvování lékařských prohlídek a povinných školení, informace o legislativních náležitostech vzniku pracovních a mimopracovních poměrů (pracovní smlouvy, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, dodatky, dohody a informace v nich obsažené), a v neposlední řadě informace vztahující se k odměňování a výpočtům mezd, jakož i evidence pracovní doby zaměstnanců (ta může být dále automatizována prostřednictvím elektronických docházkových systémů).

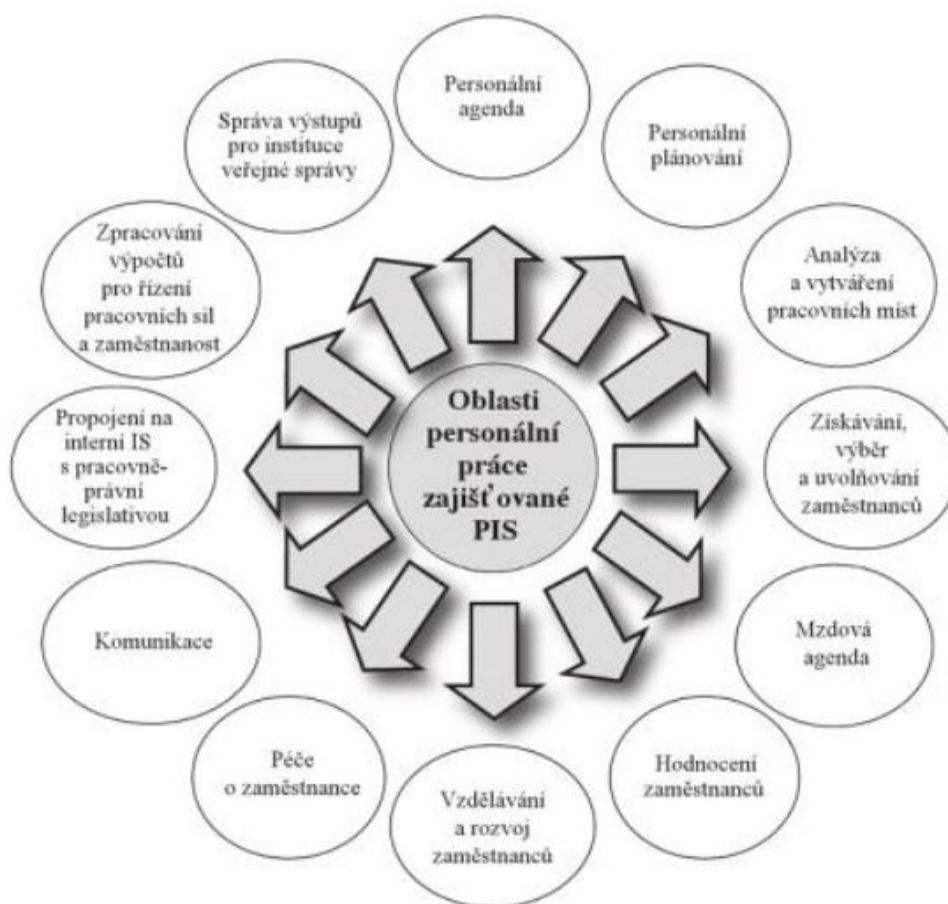
S vývojem personálního řízení a narůstajících činností a procesů v rámci řízení lidských zdrojů se objevují požadavky na jejich zahrnutí do elektronické podpory v podobě rozšiřujících modulů personálních informačních systémů. Do této kategorie můžeme zařadit personální plánování, vzdělávání spolu s plány osobního rozvoje, na které navazuje hodnocení a řízení kariéry. Střížová (2011, s. 369) uvádí jako základní čtyři oblasti PIS: mzdy, řízení práce a času, benefity a řízení lidských zdrojů. Žufan (2012, s. 27) zmiňuje jako nejčastější moduly PIS: personální evidenci, mzdový systém/odměňování, výpočet mezd,

cestovní náhrady, příprava a vzdělávání, výběr zaměstnanců, personální plánování a controlling, benefity a sociální programy.

S elektronizací nejen státní a veřejné správy se nabízí možnost usnadnění plnění zákonných povinností (přihlášení k odvodům sociálního a zdravotního pojištění, výkazy pro statistický úřad, využívání datových schránek pro komunikaci mezi organizacemi a dalšími institucemi) prostřednictvím vygenerování požadovaných výstupů z personálních informačních systémů v elektronické či papírové podobě.

Obr. 2 ukazuje ilustrativní přehled personálních procesů, které může PIS podporovat.

Obr. 2 Procesy podporované PIS



Zdroj: Střížová, 2011, s. 372.

V Tabulce 2 uvádím přehled nejpoužívanějších HRM systémů (samostatných PIS) na našem území dle dat z internetového portálu SystemOnLine.

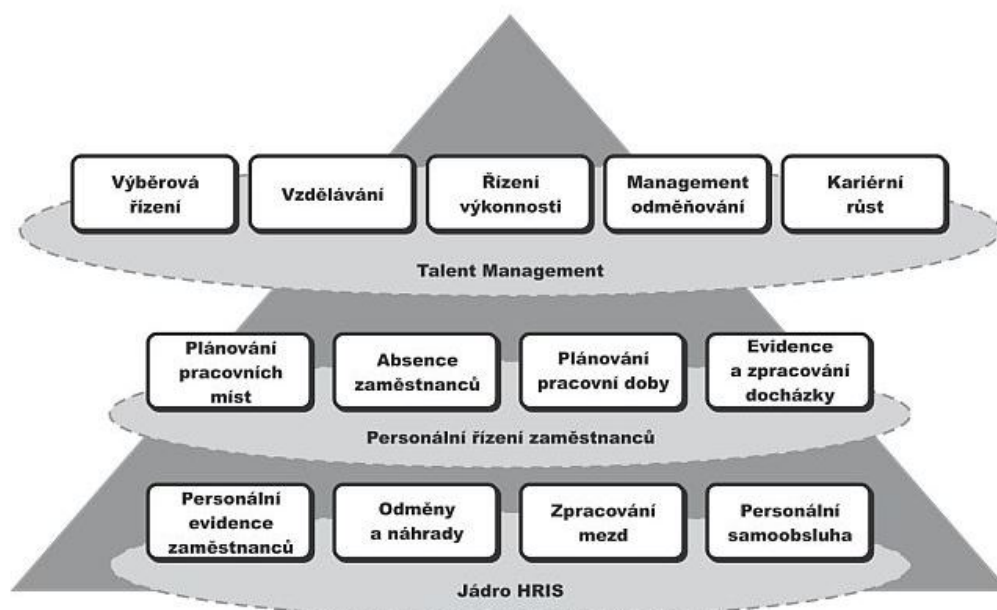
Tabulka 2 Přehled nejpoužívanějších HRM systémů

Název společnosti	Název produktu	Počet využívajících organizací
Datacentrum systems & consulting	Datacentrum 2	120 000
Vema	HR Vema	4080
SOFTIP	SOFTIP HR	1313
KVASAR	PERM	1000
KS – program	KS mzdy Profi	560
RON Software	RONMZDY-PROFI	480
Nugget SW	Nugget SW	400
PC HELP	Kompas2	160

Zdroj: vlastní zpracování dle SystemOnLine, 2014b.

Trend talent managementu uváděný v první kapitole je patrný i v reakci dodavatelů PIS, kteří reagují na potřeby zákazníků a obohacují své systémy o moduly zaměřené na podporu činností získávání a výběru pracovníků, jakož i evidenci uchazečů o zaměstnání. Sodomka a Klčová (2010) spatřují budoucnost moderních personálních informačních systémů v třívrstvé pyramidě, kdy základnu tvoří moduly týkající se výpočtu a zpracování mezd, personální evidence a personální samoobsluhy. Střed tvoří evidence pracovní doby spolu s absencemi, plánováním pracovních míst a pracovní doby. Přičemž na vrcholu pyramidy se nacházejí činnosti/procesy související s talent managementem – výběr, vzdělávání, řízení výkonnosti, odměňování a kariérní růst (viz Obr. 3).

Obr. 3 Struktura moderního HRIS



Zdroj: Sodomka, Klčová, 2010.

S měnící se rolí personálního útvaru a posilováním pravomocí pracovníků i vedoucích pracovníků na řízení lidských zdrojů se mění i využívání PIS. V rámci vlivu empowermentu se objevují prvky samoobslužných systémů² (popsané výše). Personální informační systém tak dnes již neslouží pouze pracovníkům personálního oddělení, ale začínají ho využívat vedoucí pracovníci i samotní zaměstnanci.

3.6 Expertní řešení

Za první expertní řešení můžeme považovat systémy na výpočet mezd – byly samostatnou aplikací a řešily jednu konkrétní problematiku (Žufan, 2012, s. 27). Postupně se od nich upouštělo v rámci vývoje směrem k integraci jednotlivých systémů a spolupráce mezi nimi.

Druhá fáze expertních řešení v podobě samostatných personálních aplikací vznikla v reakci na nedokonalosti personálních modulů v rámci uceleného řešení ERP či PIS, resp. kvůli rozšíření a detailnějšímu využívání stávajících funkcí. Expertní řešení přinášejí podrobnější zpracování a možnost analýzy údajů o pracovnících i uchazečích, pracovních místech, plánování následnictví, vzdělávání, speciální systémy hodnocení (např. třistašedesátistupňové hodnocení). Aplikace mohou být s personálním informačním systémem propojeny, nebo se mohou vyskytovat samostatně (Walker, 2003, s. 27).

U samostatných personálních aplikací může být výhodou jejich úzká specializace, tudíž mohou dobře pokrýt náročnější požadavky organizací v oblasti personálního řízení. Počáteční nevýhodou bývalo jejich obtížnější propojení s dalšími systémy, což se dnes mění – výrobci těchto expertních aplikací si uvědomují důležitost propojení jejich aplikace s dalšími systémy či aplikacemi.

Armstrong (2007, s. 735) popisuje expertní systémy jako zdroj informací o organizaci spolu s možnými návody, jak tato data interpretovat a využívat. Jako příklad využití expertních systémů zmiňuje vývoj fluktuace za určité období a její předpověď do budoucna nebo již zmiňovanou činnost hodnocení pracovníků.

3.7 Ostatní prostředky elektronické podpory využívané v personálním řízení

Mimo výše uvedených personálních systémů a aplikací jsou v organizacích využívány další prostředky elektronické podpory, kterými jsou elektronická pošta, kancelářské aplikace, groupware a intranet. Tyto prostředky nesouvisí bezprostředně s personálními činnostmi, ale jsou během nich též využívány, především pro tvorbu dokumentů, prezentaci dat a komunikaci uvnitř organizace, kterou může zčásti, nebo zcela zaštiťovat personální oddělení.

Pod kancelářskými aplikacemi, neboli „kancelářskými balíky“, si lze v kontextu informačních technologií představit soubor aplikací, které nám pomáhají vytvářet

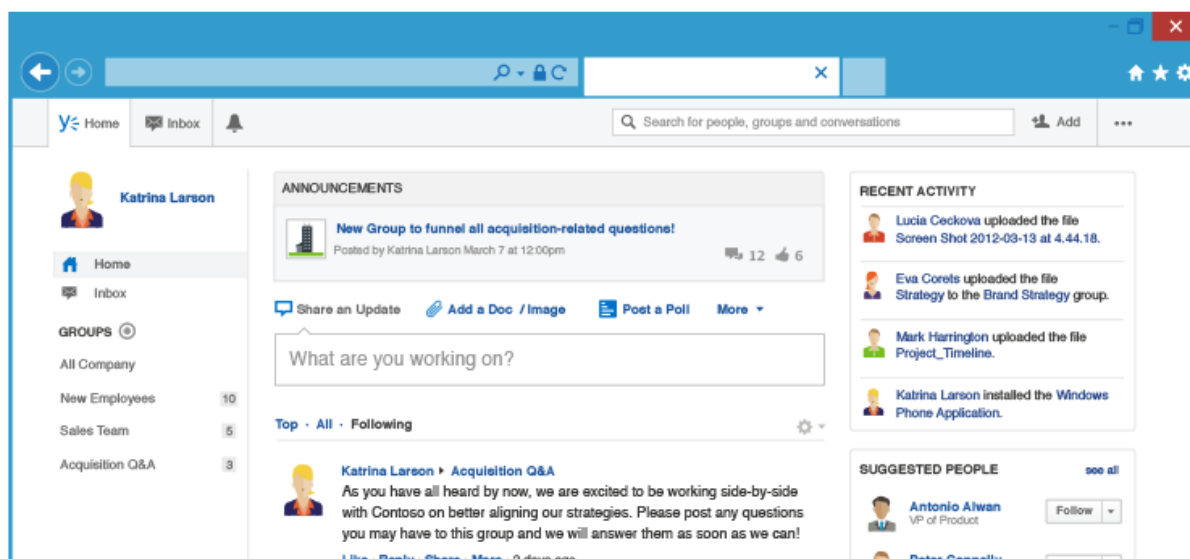
² Bývají někdy též označované jako „personální samoobsluha“.

dokumenty nejrůznějšího charakteru. Nejčastěji v základní verzi obsahují textový editor, tabulkový procesor a nástroj na vytváření prezentací. Příkladem kancelářských balíčků je Microsoft Office jako placený program, Libre Office jako zástupce opensource řešení, avšak dnes je možné využívat kancelářských balíčků i online (bez instalace na počítač). Toto umožňuje například aplikace Google dokumenty, která je součástí e-mailového účtu u této společnosti.

Groupware jsou nástroje pro podporu řízení a spolupráce. Mají především komunikační funkci, ale umožňují i sledovatelné předávání položek, zejména úkolů v rámci týmu či organizace. Existuje zde správa rolí uživatelů (různé úrovně přístupu – administrátor, správce, uživatel aj.), tyto nástroje také obsahují podporu pro správu termínů a databázi kontaktů. Hodí se pro spolupráci v týmu v průběhu řešení určitého úkolu, při projektovém řízení, kdy se v různých fázích zapojují další týmy a potřebují získat předchozí informace. Informace mohou být díky groupwaru dostupné v přehledné podobě na jednom místě. Příkladem groupware je Lotus Notes nebo Microsoft Exchange spolu s Microsoft Outlook (Opletal, 2002).

Předchozí zdroj pochází z roku 2002, dnes lze najít mnoho dalších groupwarů, avšak směřování interní komunikace se pomalu přesouvá na interní (pracovní) sociální sítě, kam mají přístup pouze zaměstnanci společnosti, obvykle na základě firemního e-mailu. Jako příklad této sítě lze jmenovat síť Yammer (viz Obr. 4).

Obr. 3 Interní sociální síť Yammer.



Zdroj: Yammer, 2015.

Na závěr podkapitoly věnuji prostor Intranetu. Intranet jako vnitřní uzavřená počítačová síť podniku přinesl personálnímu útvaru novou formu distribuce informací (nové možnosti komunikace se zaměstnanci) a využívání personálních dat pro řízení. V zahraniční

literatuře (Hopkins, Markham, 2003, s. 38) můžeme najít rozlišení čtyř generací intranetu z hlediska jeho využívání pro personální činnosti.

První generace (nazývaná statická) umožňovala základní zobrazení informací souvisejících s personálními činnostmi a odkazy na podrobnější informace k jednotlivým bodům. Tyto informace obvykle zůstávaly neměnné a poskytovaly často jen obecné, nepříliš rozsáhlé informace. Pracovníci jich tedy často nevyužívali a s konkrétním dotazem se obraceli přímo na pracovníky personálního oddělení. Druhá generace podnikových intranetů přinesla možnost umístění dokumentů (nejčastěji formulářů a šablon). Ty bylo možné vytisknout, případně rovnou elektronicky vyplnit, uložit a odeslat odpovědné osobě. Třetí generace intranetu propojila vybrané informace z personálních databází s prostředím intranetu. Uživatelé mohou vidět pracovní i personální detaily o sobě – např. jméno nadřízeného, zařazení do oddělení, pozici, zbývající počet dnů dovolené apod. Od této fáze již není daleko k možnosti editovat tato data samotnými pracovníky, kteří mají nejaktuálnější informace o nich samotných (např. změna bankovního účtu, adresy), a využívat intranet k dalším činnostem samotnými pracovníky (př. projevení zájmu o školení s možností přihlášení, kterou schvaluje nadřízený). Pro vedoucí pracovníky přináší třetí generace možnost přímého zobrazení některých personálních statistik (není nutné žádat personální oddělení o data ze systému, na která má vedoucí pracovník nárok). Užití třetí generace intranetu vyžaduje rozsáhlejší a dlouhodobější podporu IT specialistů kvůli zajištění hardwarového a softwarového řešení – tj. naprogramování předávání transakcí zadáných uživateli mezi intranetem a personální databází, dále nastavení systému a přístupu - různá šíře zobrazovaných dat (možnost vidět všechny zaměstnance, možnost vidět pouze podřízené zaměstnance) a typu správy dat (pouze náhled, možnost editace, potvrzení změny vedoucím či administrátorem), a v neposlední řadě musí IT specialisté pamatovat na zabezpečení personálních dat proti neoprávněnému přístupu, změně a zneužití. Čtvrtá (nejsofistikovanější) generace intranetu umí díky jednomu přihlášení uživatele propojit informace z personální databáze se zobrazovaným obsahem – informacemi z dalších databází. Díky přihlášení jsou zjištěny informace o uživateli (jeho zařazení, funkce, místo výkonu práce apod.), v návaznosti na to se zobrazí adekvátní část informací platících právě pro konkrétního pracovníka. Propojení informací z více databází je užitečné pro analýzu těchto dat. Tato generace bývá někdy označována jako zaměstnanecké portály, a to v širším významu slova (Hopkins, Markham, 2003, s. 38-44).

Výzkum provedený v roce 2003 v zahraničí přinesl informaci, že 80 % respondentů užívá nebo je rozhodnuto začít využívat HR portál. 50 % dotazovaných organizací ho používá/chce využívat pro firemní komunikaci, 44 % pro umístění firemních politik, strategií a HR manuálů pro zaměstnance (handbooků), 30 % na něj umísťuje informace spojené s pracovním a mimopracovním životem svých zaměstnanců, 25 % dotazovaných organizací ho využívá k výběru benefitů a stejné množství organizací pro vzdělávání. V menší míře je

pak využíván pro vzkazy pracovníků, správu osobních údajů a informací souvisejících s pracovně-právní agendou zaměstnání (Roth, 2003 cit. dle Mishra, 2009, s. 289).

Intranet pro účely personálních činností může obsahovat sekci často kladených dotazů (anglicky frequently asked questions, často známé pod zkratkou FAQs) a tyto otázky mohou být provázány s odkazy na příslušné dokumenty či části systému, kde požadavek zadat. Toto řešení slouží jako „první pomoc“ při otázkách pracovníků ve směru k HR oddělení, obzvláště v začátcích používání nového systému či pro nově nastoupivší zaměstnance. Zůstává však dobrým rozcestníkem pro hledání informací v průběhu celého zaměstnání. Intranet může být využíván též pro nejruznější aktuální oznámení změn, blížících se celopodnikových termínů apod. Jak už bylo zmíněno, lze zde také často najít různé formuláře a vzory dokumentů od personálního oddělení v případě, že činnosti, ke kterým se vztahují, nejsou nějakým způsobem automatizované například skrze workflow.

4 Elektronická podpora při jednotlivých personálních činnostech

Dílčí části této kapitoly se postupně věnují možnostem elektronické podpory jednotlivých personálních činností v rámci personálních informačních systémů, ale i zajímavým příkladům elektronické podpory v podobě samostatných řešení pro určitou danou činnost. Ještě než se dostanu podrobněji k jednotlivým činnostem, ráda bych se zaměřila na možnost outsourcingu personálních činností a jejich elektronické podpory.

Stejná oblast související s personálními činnostmi, která se první stala předmětem využívání elektronické podpory v podobě sálových počítačů, se stala i prvním předmětem outsourcingu – zpracování mezd. Nováčková (2010) na to konto uvádí, že nejvhodnějším a nejčastějším předmětem outsourcingu personálních činností jsou dnes:

„... velkoobjemové procesy, které lze snadno standardizovat a odebírat prostřednictvím informačních a komunikačních technologií (např. mzdová agenda, správa benefitů nebo zaměstnaneckých údajů apod.).“

Walker (2003, s. 218) poukazuje na vhodnost outsourcingu takových činností, které vyžadují hlubokou oborovou znalost a jež jsou často ovlivňovány složitou měnící se legislativou. Střížová (2011, s. 383) toto podporuje tvrzením:

„Poskytovatel má špičkové specialisty na daný obor a nejlepší technologie a díky tomu poskytuje efektivně a spolehlivě požadované služby.“

Obdobně využívání outsourcingu popisuje Tvrdíková (2008, s. 43):

„Pro očekávaný intenzivní přechod k outsourcingu lze použít příměr z oboru motorových vozidel. Údržba a servis aut přešly z garáží a malých dílen do specializovaných pracovišť s potřebným vybavením, postupy a personálem. Technický pokrok zvyšuje složitost technologií a systémů a současně zjednodušuje obsluhu zařízení. Tím odděluje stranu uživatele od strany údržby a vytváří podmínky pro outsourcingu podpůrných procesů.“

Role personalistů se pak překlápí do podoby správce takového systému, vkládání vstupních dat (podklady pro docházku, výše konta v benefitním systému apod.) a kontrola poskytnutých služeb. Případně i tyto kroky mohou být částečně automatizovány integrací se stávajícími systémy organizace.

Po uvedení důvodů pro využití outsourcingu je pro vyvážený pohled třeba zmínit i rizika, která se s outsourcingem pojí. V první řadě, je třeba si uvědomit, čeho chceme outsourcingem dosáhnout – snížení finančních nákladů, zkvalitnění a zefektivnění procesu, zlepšení výstupů z určité činnosti. Dalším krokem je rozdělení procesů na podpůrné a klíčové. Klíčové procesy obvykle souvisejí s konkrétním prostředím organizace a jejími specifiky, které nelze snadno předat dodavateli, či mají zásadní vliv na chod organizace (hodnocení, rozvoj pracovníků). Klíčové procesy je vhodné z dlouhodobého hlediska ponechat v organizaci, protože mohou být snadněji upravovány v návaznosti na aktuální

strategii organizace. V souvislosti s tím je vhodné zvážit, zda proces nelze lépe standardizovat interně než ho rovnou předat k outsourcingu, neboť je značně obtížné ho včlenit zpět do interních procesů. Z finančního hlediska bychom měli porovnat kompletní současné náklady na proces či činnost, kterou chceme outsourcovat, z čehož vzejde maximální hranice ceny za služby dodavatele (vč. započtení nákladů na osobu, která bude mít na starost přechod této agendy na dodavatele). Následovat by měl průzkum trhu dodavatelů a možných řešení. Po výběru dodavatele je dalším nezbytným krokem precizně koncipovaná smlouva o spolupráci a úrovni poskytovaných služeb („service level agreement“), jež bude pokrývat situace, které mohou v dodávce nastat - např. neplnění termínů dodávky, podmínky ukončení vztahu, specifikaci kvality a kvantity dodávaných služeb, zaručení neustálého zvyšování standardů a využívání zkušeností z práce se všemi klienty v podobě nejlepší praxe. V každém kroku přípravy outsourcingu je potřeba uvážit nastíněná rizika a důsledky změny poskytování těchto služeb. Teprve po zhodnocení těchto kroků je možné kvalitně rozhodnout o outsourcingu (Nováčková, 2010).

Dalším předmětem outsourcingu jsou úzce specializované činnosti či produkty, které organizace využívá pouze v některých případech nebo které chce vyzkoušet, zda by mohly být vhodné pro častější použití. V tomto případě pak už nelze příliš hovořit o finanční úspoře, ale o hledání nových řešení a know-how, které vyžadují investice (například nové metody získávání pracovníků).

4.1 Vytváření a analýza pracovního místa

Vytváření a analýza pracovního místa je základní personální činností, neboť poskytuje výstupy v podobě popisu pracovního místa, které jsou využity v navazujících personálních činnostech.

K samotné analýze pracovního místa může přispět využití biodat stávajících pracovníků. Podle biodat skupiny vysoce výkonných pracovníků a skupiny málo výkonných pracovníků je přiřazena validita jednotlivým položkám biodat. Výsledky se pak mohou promítnout do požadavků na konkrétní pracovní místo a dále mohou být využity jako kritéria analýzy a hodnocení biodat uchazečů (Armstrong, 2007, s. 360).

„Jednotlivé složky biodat tvoří demografické znaky (pohlaví, věk, rodinný stav), vzdělání a odborná kvalifikace, dosavadní zaměstnání a pracovní zkušenosti, mimopracovní funkce, koníčky a aktivity ve volném čase (nebo volnočasové aktivity) a motivace týkající se kariéry a práce. Těmto položkám je přisuzována váha podle jejich relativního významu, který mají jako prediktory budoucího pracovního výkonu, a každé z nich je přiděleno určité množství bodů.“ (Armstrong, 2007, s. 359)

Díky elektronické podpoře je možné tato biodata zpracovávat ve velkém objemu, případně aktualizovat popisy pracovních míst v rámci celé organizace, jakož i na ně navázat oblasti rozvoje a vzdělání pracovníků. To může být krokem, který podpoří strategické řízení lidských zdrojů v organizaci.

Příkladem takového využití biodat je obsazování pozice obchodníka ve švýcarské pojišťovně Helvetia. Kvalita obchodníků je pro společnost klíčová, a tak se její pracovníci zaměřili na zlepšení výběru pracovníků na tyto pozice, projekt byl nazván Assessment Center Online. Společnost vyvinula s pomocí pracovního psychologa online nástroj k předvýběru uchazečů. Prvním krokem bylo vytvoření profilu ideálního obchodníka, ke kterému bylo využito statistického softwarového nástroje a provedeno rozsáhlé dotazníkové šetření stávajícího obchodního personálu. Na základě těchto výsledků byly určeny osobnostní a charakterové vlastnosti, pracovní zkušenosti a postoje vhodných uchazečů na pozici obchodníka. Všichni zájemci o tuto pozici nyní prochází online předvýběrem pro nalezení nejvhodnějších kandidátů (Acrea CR, s.r.o., 2015).

Organizace se člení na dílčí celky podle provozovaných činností a procesů. Nejmenší organizační jednotkou je již zmíněné pracovní místo či pracovní pozice. Personální informační systém nám umožňuje evidovat jednotlivá pracovní místa. K pracovní pozici je v systému přiřazeno unikátní číslo zaměstnance, které se využívá jako jednoznačný identifikátor pro další práci. Informace z popisu pracovního místa pak tvoří jednotlivé položky vážící se k pracovnímu místu (název pozice, zařazení v organizační struktuře, výčet činností na dané pozici, kvalifikační a kompetenční požadavky, místo výkonu práce, rozsah pracovního úvazku, kategorie práce, pracovní pomůcky a další). Na základě informací o pracovních místech v organizaci systémy často umí vygenerovat přehlednou organizační strukturu v podobě diagramu. Organizační struktura obsahující pracovní místa či pozice svázané s konkrétními osobami, které danou pozici zastávají, se nazývá systemizace (Žufan, 2012, s. 42-43).

Střížová (2011, s. 376) shrnuje systemizaci nejen jako grafické vyjádření upořádání pracovních míst do organizační struktury, ale vidí v ní nástroj komplexního personálního plánování (zadání nového pracovního místa, přiřazení konkrétní osoby na pracovní místo, možnost náhledu do historie zastávání pracovního místa, jakož i rychlé přehledy ohledně vytížení, obsazení a nadřazených určitého pracovního místa). Pokud existují elektronické popisy pracovních míst v systému, značně to může zkrátit čas při hledání vhodného kandidáta, ať již v rámci nebo vně organizace, usnadnit administrativní procesy v souvislosti s jeho přijetím, jakož i přípravu rozvojových plánů pro pracovníky na určitých pozicích.

Žufan (2012, s. 43-44) zmiňuje možnost nadstavby tohoto systému v podobě práce s dokumenty související s pracovním místem (povinná nařízení, se kterými musí být určití pracovníci obeznámeni a kterými se musí řídit, mohou být dostupná v informačním systému a zároveň se může uchovávat záznam o seznámení s obsahem těchto dokumentů). Další nadstavbou může být elektronický podpisový řád (přehled oprávněných pozic a osob k schválení rozhodnutí či podpisu určitých dokumentů) sloužící například pro využití v nastavení jednotlivých workflow systému. V souvislosti s elektronickým podpisovým

řádem může být součástí nadstavby tohoto modulu i možnost ověření konkrétního podpisu dokumentu s uloženým podpisovým vzorem.

4.2 Získávání pracovníků

V souvislosti s činností získávání pracovníků se objevuje termín e-recruitment. Jeho vznik souvisí s rozvojem a širším využíváním internetu. „*E-recruitment či online recruitment využívá při získávání pracovníků prostředků založených na počítačových sítích ... skládá se z přilákání, třídění a klasifikování uchazečů (předvýběru), výběru a nabízení zaměstnání nebo odmítání uchazečů*“ Armstrong (2007, s. 353). Kocianová (2010, s. 86) uvádí termín „e-recruitment“ v užším slova smyslu, jako inzerování pracovních pozic na internetu.

Vývoj e-recruitmentu by se dal charakterizovat ve čtyřech etapách. První byl vznik kariérní sekce na internetových stránkách jednotlivých společností, kde personalisté začali zveřejňovat volná pracovní místa. Takovéto pasivní hledání pracovníků nepřinášelo často dostatečnou odezvu kandidátů, a tak vznikla myšlenka vytvoření internetových stránek, které by shromažďovaly nabídku volných pracovních míst, nyní označované jako pracovní portály. Rapidně se tím zvýšil počet odpovědí, avšak ne vždy za cenu kvality v podobě vhodných uchazečů. Třetí etapou a možností využití technologií, která se v souvislosti se získáváním pracovníků objevila, je hledání pracovníků prostřednictvím sociálních sítí, především LinkedInu, který je označován jako profesní sociální síť. V současné době se jeho využití značně rozšiřuje a začíná být populární i v českém prostředí. Čtvrtou alternativou reagující na obavu o nedostatečnou relevanci nabídky zaslané přes sociální síť se ukazuje být online inzerce pracovních míst skrze stránky profesních organizací, asociací a sdružení. Ta se zatím týká především certifikovaných a vysoce odborných pozic (People Management Forum, 2014).

Tradiční metody získávání a výběru pracovníků mohou být značně zdoluhavé a administrativně náročné, což přináší i poměrně vysoké náklady. Oproti tomu E-recruitment zkracuje celý proces od zveřejnění volného pracovního místa na kariérní stránky společnosti (jak intranetové, tak internetové, případně na pracovní portály, agenturní pracovní portály) až po zaslání finální pracovní nabídky konkrétnímu uchazeči o desítky dní (Hopkins, Markham, 2003, s. 101).

Dalším přínosem e-recruitmentu je snadné zjištění účinnosti a vhodnosti použití jednotlivých elektronických nástrojů pro získávání pracovníků (například, že určité pozice je vhodné inzerovat prostřednictvím LinkedInu a jiné prostřednictvím kariérních stránek).

Mezi nevýhody použití e-recruitmentu uvádí Koubek (2006, s. 134) nedostatečné rozšíření užívání počítačových sítí na našem území a omezený okruh uživatelů, který nezahrnuje všechny kategorie pracovníků. Tato nevýhoda stále ještě v určité míře trvá, ale domnívám se, že její váha se snižuje a počet uživatelů internetu roste. To dokládá i výzkum Českého telekomunikačního úřadu a společnosti STEM/MARK z roku 2012 věnovaný využívání počítače a internetu ve věkové skupině 15+. Ten přinesl informace o tom, že

využívání internetu obyvateli na našem území vzrostlo během 5 let (2007-2012) na 76 % (Český telekomunikační úřad, 2013).

To, že se e-recruitment stává využívaným přístupem, dokládá i zapracování modulu E-recruitingu do ERP systému firmy SAP, jednoho z největších globálních hráčů na poli dodavatelů informačních systémů. Tento modul propojuje interní moduly SAP a informace z vnějšího prostředí (životopisy uchazečů) a umožňuje také nastavitelný přístup k určité části systému i pro externí dodavatele (personální agentury) – například právě k části systému, která zpracovává získávání a výběr zaměstnanců (Janišová, 2013, s. 209-210).

4.2.1 Kariérní stránky

Kariérní stránky společnosti slouží především k personálnímu marketingu a inzerci volných pracovních míst. Organizace má prostřednictvím kariérních stránek možnost představit zaměření firmy, firemní kulturu, zajímavé projekty i samotné pracovníky a jejich vyjádření, proč pracují právě pro daného zaměstnavatele, a zapůsobit tak na potenciální budoucí pracovníky. Využívání kariérních stránek k personálnímu marketingu je dnes běžnou záležitostí.

Odkaz na kariérní stránky společnosti by měl být umístěn na hlavní internetové stránce společnosti pro snazší navigaci uchazeče na stránkách. Adresa kariérních stránek může být sdílena i přes firemní propagaci na sociálních sítích. Kariérní stránky by měly umožňovat přímou možnost reakce na volné pracovní místo (ať už prostřednictvím zaslání e-mailu či odpovědi do systému na správu došlých reakcí/systému na správu uchazečů³). Stejně tak je užitečné dát uchazeči možnost zanechat organizaci kontaktní údaje a životopis pro případné budoucí otevření vhodné pozice. Někdy se na stránkách společností objevuje popis výběrového řízení s jednotlivými kroky a radami pro pohovor. Společnost též může na kariérních stránkách zaujmout nestandardním slovníkem u popisu inzerovaných pozic, kreativitou prezentace společnosti, případně informacemi o nabízených zaměstnaneckých výhodách, o prostředí a kultuře organizace. V dnešní době je rovněž dobré umožnit přístup na kariérní stránky společností prostřednictvím mobilních telefonů a dalších zařízení (Hučková, 2014).

Kariérní stránky či nabídka volných pracovních pozic v oboru se jako sekce internetových stránek začínají objevovat i u profesních organizací, asociací a sdružení (zatím především v západních zemích). Otevírá se tak cesta k oslovení úzkého spektra kvalitních kandidátů, což se nabízí jako alternativa k pracovním portálům (vzhledem k nadměrnému počtu nerelevantních odpovědí na inzerované pozice) a LinkedInu (People Management Forum, 2014).

³ V zahraniční literatuře bývá označován jako applicant tracking system = ATS.

4.2.2 Pracovní portály

Pracovní portály jsou místem na internetu, kam zaměstnavatelé mohou umisťovat nabídky práce a brigád. Mezi nejznámější patří portály www.jobs.cz, www.prace.cz, monster.cz či www.profesia.cz. Další možností, které tyto pracovní portály nabízejí, je prohledávání vložených životopisů podle zadaných kritérií. Životopisy jsou nejprve zobrazeny bez kontaktních údajů, pokud Vás některý zaujme, máte možnost tyto údaje za poplatek odhalit. Tím se dostávám k tomu, že tyto služby jsou placené (jak zveřejnění volné pracovní pozice, tak možnost procházet životopisy a již zmíněné odhalení kontaktních údajů). Pracovní portál může být provázaný s kariérními stránkami organizace a umožňovat správu došlých reakcí prostřednictvím ATS jako u kariérních stránek.

Existují i bezplatné pracovní portály, nabídky jsou zde ale často nepřehledné a netříděné, takže hledání pracovních míst v nich je pro uchazeče náročnější a pro inzerující organizace ne tak efektivní. Do kategorie pracovních portálů by se dal zařadit i portál Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky, kde jsou zveřejněny a kde lze vyhledávat volné pozice nahlášené na úřady práce v celé České republice. Všechny tyto portály umožňují řazení volných pracovních míst podle odvětví a lokality, často i podle typu úvazku a výše mzdy. Výběr vhodného pracovního portálu pro umístění konkrétní nabídky závisí také na odvětví a typu pozice, která je inzerována (zda se jedná o manažerskou pozici, IT specialistu, nižšího manuálního pracovníka aj.).

Zajímavou novinkou je internetový pracovní portál pro neslyšící www.neslysimpracuji.cz, který byl spuštěn v lednu roku 2015. Tento portál nabízí registraci neslyšícím osobám a zaměstnavatelům, kteří by chtěli zaměstnávat neslyšící, umožňuje nabídnout pracovní místo. Portál obsahuje usnadnění pro neslyšící v podobě barevného rozlišení na zaměstnavatelskou a uchazečskou sekci, dále video s tlumočením nejdůležitějšího obsahu portálu do znakového jazyka a vysvětlení určitých částí portálu jednoduchou češtinou. Dále portál rovněž nabízí odkazy na pracovní konzultanty, tlumočení online a přepis online. Portál byl podpořen z Evropského sociálního fondu v operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost a funguje bezplatně (Tichý svět, 2015).

4.2.3 Sociální sítě

Další elektronickou možností, která může být při získávání a potažmo výběru pracovníků využita, je sociální síť. Patrně nejznámější a nepoužívanější profesní sítí současnosti je LinkedIn. Zatímco v roce 2009 měl LinkedIn „pouhých“ 44 milionů uživatelů (Girard, 2009, s. 143), na začátku roku 2015 obsahuje více než 300 milionů profesních profilů (LinkedIn, 2015).

Profil na profesní sociální síti je osobní stránka člověka, na které uvádí profesní informace o sobě – např. jak dlouho působil na jaké pozici, v jaké společnosti, jaké jsou jeho jazykové, profesní kompetence, může se zde objevit doporučení od kolegů, nadřízených. Jak už zařazení mezi sociální sítě napovídá, lze si zde vytvářet síť kontaktů (spolupracovníků,

nadřazených, obchodních partnerů apod.). Profesionální profil může sloužit jako online životopis a jeho vytvoření je pro jednotlivce zdarma.

LinkedIn může být využit k inzerci pracovní pozice, přímému oslovení vhodného uchazeče, stejně tak ale může sloužit k vytváření sítě kontaktů do budoucna. Miroslav Vaško ze společnosti Skype uvádí příklad dlouhodobého využití sociálních sítí v praxi: *„Sociální sítě nejsou, na rozdíl od pracovních portálů a podobně, ani tak o inzerci dané pozice a životopisu, jako spíše o budování vztahu s vybranou cílovou skupinou nebo případných uchazečů ...“* (Sedlák, 2013).

Ostatní sociální sítě bývají využívány k přímému oslovování uchazečů méně často. Fungují zatím spíše pro uveřejnění nabídky práce nebo pro oslovení členů určité (profesionální) skupiny, v níž by se mohl objevit vhodný uchazeč, případně člen této skupiny může doporučit někoho ze svých kontaktů. Velmi dobře v tomto ohledu funguje například skupina Andragogiky a personálního řízení na sociální síti Facebook, kde studenti a absolventi tohoto oboru přispívají s nabídkami volných pracovních míst v oboru.

Sociální sítě bývají také využívány pro doplnění celkového pohledu na konkrétního uchazeče. Děje se tak, když se budoucí zaměstnavatel nebo personální agentura chtějí dozvědět něco o názorech, aktivitách a zájmu uchazečů. Mohou fungovat jako jakási kontrola či ověření skutečností, které uchazeč uvedl. Prezentace člověka na sociálních sítích, může pozitivně (zájem o určitou oblast, psaní článků, komentářů na dané téma) i negativně (nevhodné osobní fotografie, komentáře apod.) ovlivnit mínění případného budoucího zaměstnavatele při výběru zaměstnanců (Sládek, 2013). V případě využití sociálních sítí pro tyto účely závisí na uchazeči, kolik a jaké informace o sobě zveřejňuje a komu k nim umožní přístup díky nastavení soukromí příslušné aplikace.

4.2.4 Systémy na správu došlých reakcí

Systémy na správu došlých reakcí/na správu uchazečů, v angličtině známé jako Applicant Tracking Systems mohou být samostatnými aplikacemi, ale začínají též být provázány s personálními informačními systémy a pracovními portály, případně se stávají jejich plnohodnotnou součástí.

ATS poskytují centrální shromaždiště došlých reakcí na volné pozice, včetně shromažďování životopisů a informací o uchazečích získaných například prostřednictvím dotazníku k dané pozici, který je součástí žádosti o pracovní místo, nebo informací z profilu na pracovním portálu, který o sobě uchazeč vyplní. Další funkcí ATS může být zautomatizování procesu náboru skrze přednastavené workflow (jednotlivé kroky procesu). Interní nabídku pracovních míst, která může být upřednostněna před externím získáváním, lze také navázat na ATS. Kandidáti mohou být mezi interními zaměstnanci vybíráni na základě již dříve získaných informací z různých informačních kanálů. Tato data je možné ukládat a dále v nich vyhledávat, v souladu se zajištěním legislativních povinností s nimi souvisejícími (Roebuck, 2011, s. 12).

ATS umožňují sledovat stav výběrového řízení prostřednictvím reakce na došlé odpovědi uchazečů. Tento druh personálních aplikací/systémů obvykle umožňuje individuální i hromadné odpovědi prostřednictvím zaslání e-mailu s předpřipravenou šablonou textu ohledně dalšího kroku výběrového řízení (potvrzení přijetí životopisu, zamítnutí uchazeče, pozvání na pohovor, zaslání testu, apod.). Přinášejí tak úsporu času při zachování dobrého jména organizace, která i nevybraným uchazečům odpoví (Hopkins, Markham, 2003, s. 103).

V rámci systému na inzerování volných pozic a správu uchazečů, označovaného G2 společnosti LMC šablony odpovědí umí doplnit oslovení konkrétního kandidáta, obsazovanou pozici atd. díky vyplněným polím odpovědního formuláře při reakci na volné místo (obvykle jsou jimi jméno, příjmení, e-mailový kontakt, požadovaný plat, jazykové kompetence, délka praxe případně méně či více dalších údajů). Takováto zasláná odpověď může budít dojem osobnějšího jednání, a tak napomoci k podpoře dobrého jména firmy v jednání s kandidáty. Vyplnění položek výše zmiňovaného formuláře umožňuje filtrovat či řadit uchazeče v systému podle kritérií na obsazované místo (např. nejvyšší možná mzda, datum nástupu, jazykové kompetence), což může napomoci při předvýběru (Černý, 2015).

Jedním z důvodů pro využívání ATS je množství odpovědí, které personalisté na inzeráty dostanou – značně se totiž zjednodušila možnost na inzerovanou pozici reagovat (prostřednictvím elektronické komunikace, pracovních portálů), a v důsledku toho se mohl navýšit počet reakcí ze stran uchazečů (i těch neadekvátních). Položky vyplněné do odpovědního formuláře či vstupního dotazníku lze také označit jako biodata. Armstrongovo doporučení (2007, s. 359-360) ohledně využití biodat při velkém množství uchazečů na omezený počet pozic se nyní stává běžnou realitou a součástí nejrozličnějších aplikací podporující předvýběr uchazečů.

Dalším důvodem, proč se systémy na správu uchazečů se dostávají do pozornosti personalistů, je podpora trendu talent managementu, neboť organizace se souhlasem uchazeče⁴ evidují došlé životopisy pro obsazování pozic v budoucnu, a takto si mohou uchovat určité portfolio kontaktů na potencionální kandidáty.

Zde pak přichází vhodné využití automatizovaného vyhledávání vhodných kandidátů z ATS, resp. portfolia uchazečů, kteří se již dříve na nějakou pozici hlásili, případně vlastních zaměstnanců. Pověřený pracovník (vedoucí nebo personalista) do systému zadá klíčová slova související s náplní práce či kompetencemi, které by budoucí pracovník na obsazovaném místě měl mít. Ty jsou pak porovnány s obsahem životopisů v databázi, zda daná klíčová slova obsahují. Po analýze systém připraví seznam vhodných uchazečů (Clark, 2013, s. 495-496).

⁴ Bývá často nedílnou součástí možnosti odpovědět na inzerovanou pozici, aby byla ošetřena legislativní povinnost ochrany osobních údajů.

Jak již bylo zmíněno výše, ATS mohou být samostatné aplikace nebo mohou být součástí personálních informačních systémů.

„Rostoucí vliv nových způsobů nábory zaměstnanců vidí i tradiční IT giganti, kteří nové HR nástroje integrují do svých byznysových aplikací. Oracle například minulý rok koupil za 1,9 miliardy dolarů firmu Taleo a IBM zase investovalo do společnosti Kenexa⁵. Podobné nástroje dodávají i SAP, Salesforce.com, Adobe a objevuje se mnoho dalších na tuto oblast zaměřených startupů.“ (Sedlák, 2013)

Příkladem samostatné aplikace je nově vyvíjený ATS „Teamio“ od společnosti LMC, která by měla postupně nahradit stávající systém G2, přinést uživatelům nové funkce a především intuitivnější ovládání. Teamio funguje jako cloudová služba (SaaS) a lze se k ní připojit přes internet. Nový systém počítá se zapojením/přístupem do aplikace dalšími hodnotiteli (především vedoucími obsazovaných pozic), kteří mohou vybírat, hodnotit, psát poznámky k uchazečům, různě si je řadit a vyhledávat mezi nimi. Systém také nabízí přehled, zda se uchazeč již hlásil na nějakou jinou pozici do společnosti v minulosti, jaký byl výsledek a tehdejší poznámky k uchazeči. Jako standardní funkci nabízí hromadnou adresnou odpověď, kdy je uchazeči zaslána personalizovaná šablona odpovědi s dalším postupem či zamítnutím. Užitečnou funkcí zmiňovanou výše je portfolio dobrých kandidátů pro další výběr a možnost umístit tzv. „kariérní okénko“ na hlavní internetovou stránku společnosti, kde lze upozornit na aktuální volná místa v organizaci (Černý, 2015).

Navázání kalendáře v e-mailovém klientovi na ATS⁶ přináší personalistům možnost přehledně plánovat jednotlivá kola výběrových řízení (ať již osobní pohovory, assessment centra, data doručení testů a uzavření jednotlivých kol výběrového řízení), a to s ohledem na časové možnosti kolegů, kteří se na výběru podílejí (především vedoucích pracovníků obsazovaných pozic a dalších hodnotitelů), prostřednictvím sdílení elektronických kalendářů. Pokud jsou tyto kalendáře adekvátně aktualizovány, odpadá tak zdlouhavé vyjednávání termínu pro interview.

Strategické řízení lidských zdrojů dnes pracuje s informacemi sebranými a přehlednými díky elektronické podpoře. V případě získávání a přijímání pracovníků je vhodné evidovat informaci, jakým způsobem byl nový uchazeč/pracovník nalezen. Zda byl získán/přijat na základě doporučení, nalezen agenturou, přihlásil se sám přes kariérní stránky společnosti, přes pracovní portál apod. Souvisí to s rozhodováním, jaký způsob získávání je pro organizaci nejprínosnější a finančně optimální, případně pro které pozice je vhodný ten či onen způsob vyhledávání kandidátů.

⁵ Taleo a Kenexa jsou dodavatelé systémů na evidenci uchazečů o zaměstnání a řešení elektronické podpory talent managementu.

⁶ Tuto funkci je možné nalézt např. u ATS Taleo (zmíněného výše).

4.3 Výběr pracovníků

Elektronická podpora výběru pracovníků, resp. předvýběru v rámci personálního informačního systému již byla zmíněna v pasáži o ATS, který v sobě spojuje evidenci uchazečů a možnost seřazení kandidátů podle míry splnění kritérií pracovní pozice. Další elektronická podpora činnosti výběru pracovníků se v současnosti vyskytuje spíše v podobě specializovaných aplikací. Jako jejich zástupce představím online diagnostiku, videopohovor a videodotazníky. Dalším příkladem elektronické podpory ve výběru mohou být elektronické testy nejrůznějšího druhu – jazykové, výkonnostní, odborné, analytické apod.

4.3.1 Online diagnostika

Během výběru pracovníka může být využito online psychodiagnostiky. Online diagnostika poskytuje výhodu nezávislosti na čase a místě – uchazeč může dotazník vyplnit, kdy a odkud je to pro něho nejvhodnější, stejně tak zhodnocení dosažených výsledků personalistou závisí především na jeho časovém uvážení, neboť výstupy jsou dostupné prakticky ihned po vyplnění. Stejně tak výrazně odpadají chyby vzniklé přepisem papírového dotazníku do elektronického systému na vyhodnocení. Online nástroje umožňují podrobnější analýzu, neboť mohou zaznamenávat větší množství dat (např. jak dlouho se respondent u otázky zdržel, nabídnout doplňující otázky, v případě určité odpovědi apod.). Výhoda spočívá i v jednodušší aktualizaci vnitřních algoritmů a koeficientů výpočtu skóre. Při zvolení jedno-druhé testové metody s daným algoritmem je princip vyhodnocení stejný, ať výsledky zpracovává stroj či odborník (Daňková, 2012).

Za nedostatek online diagnostiky je obecně považováno riziko, že dotazník byl vyplněn jinou osobou, než která se uchází o práci, případně odpovědi nebyly zcela původní názory respondenta (Daňková, 2012). Nekontrolované prostředí (především při vyplňování výkonových testů) řeší jako potenciální riziko i Ruman (2012), dodává však, že technické funkcionality testování se neustále zlepšují a riziko stylizace a klamání se snižuje (například měřením času reakce na otázku). Druhou častou výtkou k užívání online diagnostiky je nekomplexnost strojového vyhodnocení – tj. hodnocení pouze na základě textového obsahu odpovědí. Zkušený odborník může při interpretaci zvažovat více faktorů (obsah odpovědi spolu s její formou, chování respondenta, vztah k obsazované pozici) a využít předchozích zkušeností z praxe.

Je na rozhodnutí personalisty, aby pro konkrétní pozici zvážil přínosy a rizika využití online diagnostiky (snížení výhody vyplnění psychodiagnostiky odkudkoli za cenu jistoty, že dotazník bude skutečně vyplněn uchazečem a nikým jiným, případně zda při povaze zvoleného testu bude nutné ho vykonávat v kontrolovaném prostředí organizace).

Daňková (2012) píše o vhodnosti využití online diagnostiky podle kontextu situace: *„Online diagnostika nám pouze dává na výběr, kdy se s ohledem na čas, kapacity a finance rozhodnu jít cestou zjednodušených a rychlých automatických interpretací, a kdy budu požadovat, aby s výsledky dále pracoval odborník, propojil výstupy více metod, zhodnotil*

výsledky v kontextu mých požadavků a potřeb a naformuloval doporučení zcela na míru jak kandidátovi, tak i jeho budoucímu nadřízenému.“

Online diagnostikou se v ČR zabývají např. společnosti Assessment systems (Hoganův dotazník, testy společnosti Schuhfried) a TC&C. V několika posledních letech se i společnost LMC (provozovatel pracovních portálů) věnuje možnostem a využití online psychometrie a nabízí službu Psychometrie on-line. Nabízí dotazníky zaměřené na zjištění kompetencí, motivaci a kompetenci obchodní dovednosti německé společnosti Cut-e (Kotýnková, 2011). Nabídka poskytovatelů online psychodiagnostiky se rychle rozšiřuje, což přispívá k vývoji a zlepšování produktů v této oblasti, zároveň se ale objevuje riziko nízké úrovně testů (vzhledem k počtu poskytovatelů), jejich neodborné užití a interpretace. Při výběru kvalitní online diagnostiky je vhodné zvažovat účel použití, zda jsou testy validovány, lokalizovány na danou populaci, zda obsahují interpretační část a zda jsou certifikované, otázkou je i technické zabezpečení dat a ochrany osobních údajů (Ruman, 2012).

4.3.2 Videopohovory a videodotazníky

Úsporou času díky elektronické podpoře pro personalisty v oblasti výběru pracovníků může být i využívání videopohovorů či videodotazníků. Oba způsoby jsou využívány jako jeden ze způsobů preselekce kandidátů na pozice zahrnující osobní jednání s interními či externími zákazníky, dále při výběru pracovníků na pozice, kde je potřeba ověřit schopnost dobrého mluveného projevu, což je obtížné posoudit jen na základě životopisu. Využívá se jich také při velkém množství odpovědí na jednu obsazovanou pozici. Videodotazníky tak mohou pomoci předvybrat několik nejlepších uchazečů, kteří budou přizváni k osobnímu pohovoru, a podstatně zkrátit nutný čas k obsazení pracovní pozice.

Videopohovory sehrály svou počáteční úlohu v USA, kde vzdálenosti mezi městy jsou velké a mobilita pracovníků je poměrně vysoká. Videopohovory přinesly řešení pro úsporu času a prostředků na setkávání s nevhodnými kandidáty. Byly uplatňovány především pro manažerské pozice. Postupně se pak rozšířily do Evropy a využívá se jich na nejrůznější pozice, nikoli už jen pro výběr managementu. Zatímco zpočátku se využívalo online rozhovorů, kdy se vidí obě strany a rozhovor probíhá v přesně domluveném čase, nyní se využívá i offline videopohovorů, resp. videodotazníků, kdy se přímo zúčastňuje pouze uchazeč (Košťál, 2013).

Na internetových stránkách společnosti LMC (jedna ze společností nabízející tuto službu) je možné najít stručný postup použití videodotazníků. Prvním krokem je sepsání otázek, které by zazněly jako v osobním výběrovém pohovoru (situační otázky, behaviorální otázky, otázky zaměřené na kompetence, motivace uchazeče), dále stanovení maximální doby na odpověď a rozeslání pozvánek uchazečům. Druhý krok je na uchazeči – nahrání odpovědí. Uchazeč dostane odkaz a postup, jak s videodotazníkem pracovat, má možnost si vyzkoušet tuto formu na nečisto na otázkách netýkajících se pracovního pohovoru. V okamžiku, kdy se cítí připraven, může zahájit nahrávání odpovědí na konkrétní otázky

personalistů, které dopředu nezná. Uchazeč nejprve přečte otázku a poté na ní odpoví. Takto pokračuje s dalšími připravenými otázkami. Videodotazník není možné nahrát znovu, v tomto ohledu vidí jeho příznivci přínos v podobě autenticity a spontánní reakce uchazeče na nové situace a otázky. Další krok je zhlédnutí nahraných odpovědí a jejich vyhodnocení personalistou či dalšími hodnotiteli (LMC, 2015).

Další společností, která se nabídkou poskytování videodotazníků pro výběr pracovníků zabývá, je například VIDEO RECRUITING SOLUTIONS S.R.O.

Podle nedávné studie (Thomson, 2013) využití videopohovorů snižuje šanci na úspěch v interview. Experimentálně byly porovnávány osobní pohovory a videopohovory, přičemž účastníci videopohovorů byli hodnoceni hůře a stejně tak oni hůře hodnotili nabízenou pozici.

Další nevýhodou využití může být nízká návratnost nahraných videodotazníků. Je vhodné se ujistit, že kandidát opravdu obdržel pozvánku, případně zjistit důvody proč třeba i kvalitní kandidát neodpověděl (Petříková, 2014). Zpětná vazba od uchazečů může poskytnout vodítko pro zjištění bariér ve využívání videodotazníků. Případně podrobněji identifikovat konkrétní pozice v organizaci, pro které by bylo možné a vhodné využít videodotazníky jako nástroj preselekce a na které nikoliv. Je také vhodné zvážit, zda technická náročnost nevyřadí některé dobré kandidáty již předem.

4.4 Přijímání pracovníků

Elektronickou podporu při získávání a výběru pracovníků je vhodné napojit na personální informační systém. Může se tak eliminovat další část manuální administrativní práce – opětovné vkládání základních osobních dat vybraného uchazeče, resp. budoucího pracovníka do PIS organizace. Aplikace na správu uchazečů jistě neobsahuje všechny potřebné údaje pro (elektronický) osobní spis zaměstnance, avšak může ušetřit opětovné zadávání údajů, které již systém obsahuje, tím že umí základní údaje uchazeče přenést do elektronické personální evidence zaměstnanců.

Zaměstnavatel má právo vést osobní spis zaměstnance, resp. evidovat osobní údaje zaměstnance, aby splnil legislativní povinnosti v oblasti daní, pracovně-právních povinností, zdravotního a sociálního pojištění (Šikýř, 2012, s. 192). V PIS tak můžeme uchovávat základní identifikační údaje o zaměstnanci (jméno, příjmení, datum narození), adresy a kontakt na zaměstnance, nejvyšší úroveň kvalifikace, změněnou pracovní schopnost, údaje o zdravotní pojišťovně, informace o rodinných příslušnících (pro daňové účely), číslo bankovního účtu pro výplatu mzdy a další údaje, pokud to není v rozporu se zákonem o ochraně osobních údajů. V souvislosti s vykonávanou prací se pak do systému mohou zanést informace o nástupu do zaměstnání, pracovní pozice (která může být provázána s popisem pracovních míst, organizačním zařazením apod.), délka trvání pracovního poměru, zkušební doba, místo výkonu práce apod. (Žufan, 2012, s. 45).

Některé personální informační systémy umí vygenerovat na základě uložené šablony pracovní smlouvy, konkrétní smlouvu s údaji daného zaměstnance z informací obsažených v personálním informačním systému. Obdobně pak lze vytvářet další dokumenty, do jejichž šablon lze přenést personální údaje obsažené v PIS.

Výhodou užití personálního informačního systému je uchovávání předchozích údajů i vkládání budoucích. Například při změně nadřízeného či pozice se do systému vloží jen další záznam v pořadí s datací změny. To umožňuje snadné vyhledávání informací i za minulá období. V případě používání jediného zdroje informací o pracovnících (v podobě databáze PIS) je automaticky zaručena aktuálnost informací i v ostatních systémech, a nevznikají tak rozdílnosti v datech (Žufan, 2012, s. 46).

Hlavní roli elektronické podpory v přijímání pracovníků tedy plní PIS. Další elektronickou podporou využitelnou při této činnosti je elektronické workflow. To odešle informaci o nástupu nového pracovníka všem zainteresovaným oddělením, která se podílejí na nástupu – například v podobě zajištění vstupu do budovy, přípravy pracovních pomůcek, instalace potřebných zařízení a programů s přístupy. Strukturu tohoto workflow si organizace definují samy obvykle na základě jejich chodu a uspořádání.

4.5 Adaptace

Personální informační systém může obsahovat modul adaptace, který umožňuje vytvoření adaptačního plánu, naplánování adaptačních rozhovorů a hodnocení s personalisty či nadřízeným pracovníka.

Dnes již poměrně běžnou elektronickou podporou adaptace je vytvoření úvodních prezentací o společnosti a pracovním životě v ní. Ty mohou být pracovníkům zaslány e-mailem, zpřístupněné na intranetu či internetu prostřednictvím HR portálů, pokud má zaměstnanec v rámci své pozice přístup k počítači. Dalším příkladem pro usnadnění adaptace mohou být interní sociální sítě, které byly představeny dříve (viz 3.7). Jejich využití v rámci adaptace může být následující – nový pracovník je zařazen podle pracovního místa do určitých skupin (například „nováčky“; dále tým, do kterého organizačně patří; projekty, na nichž bude participovat apod.), prostřednictvím těchto skupin může získat užitečné informace, které mu usnadní adaptaci.

Příklad využití moderní elektronické podpory v rámci procesu adaptace zaměstnance uvádí případová studie společnosti Slovak Telekom. Tato společnost na základě interního šetření vymezila oblasti personálního řízení, které by měly napomoci k angažovaným interním zákazníkům díky realizaci příjemnějšího uživatelského nastavení interních personálních procesů. Jako první oblast realizace byl vybrán proces onboardingu (součást adaptace). Elektronická (konkrétně mobilní⁷) forma onboardingu dle této studie přinesla nárůst angažovanosti zaměstnanců, úsporu času a zdrojů ze strany HR oddělení, urychlení

⁷ Studie uvádí, že všichni zaměstnanci získávají chytrý mobilní telefon/smartphone jako pracovní nástroj.

adaptace a redukci papírové formy informací (ekologický přínos). Netradiční a z hlediska vývojových trendů zajímavá je forma realizace toho procesu – byl uplatněn koncept gamifikace – tj. uplatňování principu hry v neherních situacích. Konkrétní podoba spočívá v tom, že noví zaměstnanci této společnosti obdrží elektronický odkaz na stažení aplikace s informacemi o společnosti, firemní kultuře a praktické informace o každodenním životě ve společnosti. Informace jsou předávány postupně, ale jsou kdykoli dostupné a pohromadě. Pracovník se k nim může vracet a dávat zpětnou vazbu a podněty HR oddělení ohledně obsahu nebo chybějících užitečných informací v aplikaci. Aplikace onboardingu je jednotná, lze ji využít pro všechny pozice ve společnosti. Pokud k pozici náleží speciální benefit, či má pracovník zájem o podrobnější informace, je využito dalších zdrojů sdílení informací - např. sharepointu – úložiště dokumentů. Aby zůstala zachována možnost osobního kontaktu pro komplexnější či nestandardní otázky, byly zavedeny „konzultační hodiny“ HR oddělení. V další fázi projektu – „e-selection“ plánuje společnost vytvořit jednoduchou online hru, která by měla sloužit jako první kolo výběru pro zaměstnance jednající se s zákazníky. Ze studie se lze také dozvědět, že firma již využívá elektronickou (v tomto případě mobilní) podporu v jiných oblastech souvisejících s personálními činnostmi – např. online objednávání benefitů, mobilní administrace vstupu do budovy, využívání stravenek a parkovného prostřednictvím mobilního telefonu (Berecová, 2014).

Zmiňovaná organizace se snaží využít svého předmětu činnosti (mobilní technologie) i v rámci vnitřního fungování společnosti. Při nejmenším lze v tomto případě ocenit inovativní přístup k internímu zlepšení personálních procesů.

Trend gamifikace pro použití v dalších činnostech řízení lidských zdrojů potvrzuje Thomas Chamorro-Premuzic, současný přední mezinárodní odborník na využívání informačních technologií v psychologii:

„Gamifikace (doplnila AT) používá tradiční způsoby hodnocení, ale obohacuje je o uživatelský prožitek. Místo čtyřicetiminutového dotazníku třeba vytvoříme hru, a ta nám umožní zachytit stejné údaje. Nejlepší oblastí využití v rámci gamifikace jsou testy situačního úsudku. Ty mohou být efektivně převedeny do vizuálnější a interaktivnější formy: například do filmu, hry nebo činnosti.“ (Hansen Čechová, 2014b)

4.6 Hodnocení pracovníků

Při činnosti hodnocení pracovníků v elektronické podobě lze využít modulů, které nabízejí personální informační systémy, a tak provázat výsledky hodnocení s dalšími elektronicky podporovanými činnostmi jako třeba odměňování nebo vzdělávání.

Elektronická podpora přináší standardizaci hodnocení a napomáhá k systematickému hodnocení pracovníků. Nadřazení se mohou snadno vracet k výsledkům hodnocení z minulých období a mohou sledovat celkový rozvoj pracovníka v čase pro dlouhodobý pohled (například pro účely plánování nástupnictví). Nicméně nastavená frekvence hodnocení by měla reflektovat pouze výkon, plnění požadavků, kvalifikaci apod.

za aktuální období, aby bylo možné sledovat i současný (krátkodobější) vývoj pracovníka, například během čtvrtletí, půlroku, roku. Jen takové hodnocení pak může dobře zacílit na plánování adekvátních vzdělávacích aktivit. Elektronická podpora je nástroj pro zjednodušení sběru dat a jejich vyhodnocení, při jejím použití ale nelze zapomínat na hlavní cíle hodnocení - zvyšování výkonnosti pracovníků, jejich osobní rozvoj a vzdělávání, možnost podnětů pro zlepšení ze strany zaměstnance i nadřízeného a zlepšování komunikace mezi jednotlivými hierarchickými stupni (Kocianová, 2010, s. 146-147).

Pokud má hodnocení strukturovanou formu, probíhá-li plánovaně v celé organizaci a společnost se zvětšuje, roste i význam vytvoření systému hodnocení, které bude zároveň podpořeno informačními technologiemi. Elektronická podpora je vhodná, chceme-li výkon zaměstnanců měřit, například skrze KPI – key performance indicators, či pokud potřebujeme data z hodnocení kvantifikovat pro jiné využití (Janišová, 2013, s. 227).

Stejně jako v neelektronické verzi hodnocení je potřeba stanovit metodiku hodnocení, zvolit příslušná kritéria související s pracovní pozicí, resp. plnění úkolů a povinností konkrétního zaměstnance, jeho chování, znalosti, a proškolit hodnotitele. Užitečné se také jeví využití workflow u hodnotícího procesu, neboť může obsahovat jednotlivě vymezené kroky hodnocení: zaslání informace, že probíhá hodnotící období a je třeba provést hodnocení, sledovat stav vyplňování hodnocení celkově i u jednotlivých zaměstnanců, případně snadno identifikovat, u kterých zaměstnanců ještě hodnocení neproběhlo, a připomenout odpovědným pracovníkům, že je potřeba hodnocení provést a naplánovat hodnotící pohovory s jednotlivými zaměstnanci. Samotné hodnocení v elektronické aplikaci probíhá podle stanovených kritérií u jednotlivých pozic, většinou podle některého typu hodnotící stupnice (buď číselné, grafické, nebo slovní), takže systém snadno zpracuje zadaná data a poskytne výsledky hodnocení jak pro jednotlivce, tak i souhrnné hodnocení zaměstnanců v určitém oddělení nebo za celou společnost ve velmi krátkém čase.

Konkrétní kritéria hodnocení nebývají obsažena v aplikacích, personalista či manažer je musí do systému vložit, teprve pak s nimi může dále pracovat. Stanovení kritérií pro konkrétního zaměstnance se děje na začátku nového hodnotícího období. V průběžném či závěrečném hodnocení jim pak přiřazuje míru naplnění. Některé systémy umožňují navedení kritérií z elektronického popisu práce obsaženého v systému.

Hroník (2006, s. 19) vidí možnosti uplatnění elektronického hodnocení ve změně tohoto procesu na permanentní, oproti frekvenci jednou či dvakrát za rok. To podle jeho názoru umožní posunout hodnocení na novou kvalitativní úroveň a promítnout tyto informace do přístupu k vedení zaměstnanců.

Wagnerová (2011, s. 204) uvádí jako výhody elektronického hodnocení jednotnost, operativnost, jednoduchou práci s daty a administraci tohoto procesu. Nevýhodu pak vidí

v odosobnění procesu, pokud se hodnotí jen elektronicky a hodnocení postrádá prvek rozhovoru nad výsledky hodnocení.

Jak už bylo zmíněno dříve, technologie by měly napomoci činnostem, ke kterým se využívají (zde například hodnocení), neměly by se stát primárním cílem a opomíjet účel, ke kterému mají sloužit.

Speciální metodou hodnocení je třistašedesátistupňová zpětná vazba, jejíž elektronická podoba pomáhá se sběrem a analýzou dat (což je její primární užití podobně jako v ostatních personálních činnostech). Armstrong (2007, s. 436-437) spatřuje výhody využití elektronické třistašedesátistupňové zpětné vazby ve zpracování takto získaných dat mnohem rychleji a v poskytnutí výsledků nejen v numerické podobě, ale i graficky. Grafické zobrazení považuje za lepší prostředek prezentace dat. Autor se též kloní k využívání externích aplikací, které bývají značně propracované, avšak zdůrazňuje nutný prvek co největší jednoduchosti vyplnění hodnotitelem, aby elektronická podpora byla přínosem, a nikoli přítěží.

Výsledky takovéto zpětné vazby mohou být použity dle účelu a předány do dalších systémů. Například pokud zpětná vazba slouží jako podklad pro odměňování, mohou být výsledky přeneseny do tohoto modulu personálního informačního systému a může se s nimi dále pracovat. Pokud slouží k rozvoji pracovníků, mohou být přeneseny do vzdělávacích plánů a blíže specifikovány (Armstrong, 2007, s. 436). Stejně tak možnost přenesení výsledků platí i pro hodnocení v rámci modulů personálních informačních systémů.

Tento způsob hodnocení přispívá k transparentnějšímu pohledu a hodnocení jednotlivých pracovníků, navíc umožňuje šíření informací o tom, kdo se podílel na úspěšných projektech a jakými postupy bylo úspěšného řešení dosaženo (sdílení „best practices“ v rámci organizace).

Dodavateli samostatné aplikace elektronické 360° zpětné vazby jsou například agentura MotivP a společnost TC&C.

4.7 Odměňování

V případě činnosti odměňování pracovníků sehrávají důležitou roli mzdové informační systémy, které zjednodušily výpočet mezd (viz podkapitola 2.2) a elektronická evidence pracovní doby. Mzdové systémy dnes umožňují generování elektronických výplatních pásek a jejich zaslání elektronickou formou na e-mail zaměstnance. Aby se dosáhlo požadované ochrany osobních údajů je nutné obsah zabezpečit heslem, které zaměstnanec předem obdrží. Výplatní páska může být také dostupná skrze zaměstnaneckou samoobsluhu personálního informačního systému po přihlášení. Elektronická distribuce výplatních pásek přináší úsporu v podobě zautomatizování a zkrácení této nutné administrativní činnosti, a zároveň i v podobě ekologie, jako příspěvek ke snížení celkové spotřeby papíru v organizacích.

V řízení odměňování pak elektronická podpora v podobě expertních systémů přináší možnost vytvářet strukturu odměňování, modelovat jednotlivé scénáře a změny v odměňování, plánovat revize mezd, porovnávat náklady na odměňování a analyzovat spravedlivost odměňování. Údaje o odměňování nese jako svou součást databáze PIS. Provázané tak mohou být informace o jednotlivých pracovnících, jejich pracovním a mzdovém zařazení, přehled vyplácení variabilní složky mzdy. Dále systémy umožňují porovnávat výši mzdy na určitých pozicích s tržní mzdou na obdobné či stejné pozici. Stejně tak systém může evidovat podrobnosti přidělení, čerpání a zúčtování zaměstnaneckých výhod a další informace (Armstrong, 2009, s. 418-419).

Jak již bylo zmíněno, organizace mohou svým zaměstnancům poskytovat zaměstnanecké výhody. Velké společnosti často volí formu cafeterie v případě krátkodobě orientovaných plošných benefitů. Důvodem využívání cafeterie je možnost vybrat si odměnu, která je pro pracovníka přínosná, kterou ocení nebo využije například ve volném čase.

„Každý zaměstnanec si zvolí pouze takový benefit, o který má největší zájem. Tím, že za něj „zaplatí“, třebaže benefitními body, daleko více si také uvědomuje jeho skutečnou finanční hodnotu.“ (Hansen Čechová, 2013, s. 7)

Aby firmy mohly nabídnout pracovníkům široký výběr těchto benefitů využívají často nabídky externích dodavatelů komplexního řešení. Dalším důvodem pro outsourcing je fakt, že externí firmy zajišťují administraci a funkčnost systému výběru a čerpání benefitů, rovněž dbají na zajištění správného zaúčtování těchto benefitů z hlediska daní. Vzhledem k tomu, že tuto službu poskytují více odběratelům, náklady na administrativní zajištění se mohou rozložit podle velikosti jednotlivých organizací, čímž se takováto forma benefitů stává dostupnější i pro menší společnosti.

Outsourcing bývá zajišťován prostřednictvím on-line systému nabídky benefitů. Zaměstnavatel určí výši příspěvku (roční či měsíční; výše příspěvku může být určité procento ze mzdy zaměstnance či plošně stanovená částka pro každého zaměstnance). Ta je nahrána na jednotlivá konta zaměstnanců v poskytovaném systému cafeterie. Obvyklým doplňkem konta je i benefitní karta, kterou zaměstnanec využívá ke své identifikaci a využití bodů na kontě. Zaměstnanec po přihlášení do aplikace nabídky benefitů vidí své konto a částku, kterou může utratit prostřednictvím online nákupu určité služby (např. sportovní a kulturní akce) či zboží (např. lékárenské produkty), případně na tomto portálu může zjistit, v jakých obchodech a zařízeních může body vyčerpat. V případě nemožnosti nákupu online lze pak využít kartu k benefitnímu účtu jako identifikaci při objednání služby či zboží na místě poskytovatele, na základě čehož proběhne přiřazení a fakturace platby, případně jsou body odečteny přímo z benefitní karty (Kudrnová, 2014).

Mezi významné dodavatele patří na českém trhu společnosti například Benefit plus, Benefity, Sodexo, Edenred.

Jednou z forem odměny je i nepeněžní odměňování. Ve Spojených státech amerických se pracovní prostředí stává místem společenského uznání. Do pozornosti vedení organizací se opět dostává nefinanční složka odměny za odvedenou práci – např. veřejná pochvala v moderní formě, a to uznáním a oceněním odvedené práce přes podnikové portály či interní sociální sítě, kde ji mohou vidět ostatní členové organizace, případně další zainteresované osoby (Červenková, 2015).

4.8 Vzdělávání

K identifikaci vzdělávacích potřeb může posloužit hodnocení zaměstnanců, rozdíl mezi požadovanými schopnostmi zaměstnance a nároky na dané pracovní pozici, jakož i opětovná analýza pracovních míst (Šikýř, 2012, s. 149).

K efektivitě vzdělávání přispívá jeho systematičnost. Ta spočívá v plánovaném a promyšleném postupu s logickou návazností vzdělávání, jakož i s dobrým zacílením a zajištěnou adekvátní organizací vzdělávání (Kocianová, 2010, s. 171).

Vzhledem ke značnému množství a šíři zpracování tohoto tématu v odborné literatuře se pro účely této práce zaměřím pouze na stručné představení elektronické podpory činnosti vzdělávání v organizacích, tj. modulu vzdělávání v personálních informačních systémech a samostatné aplikace na administraci vzdělávání. Druhá podkapitola je pak věnována E-learningu (vč. webinářů a learning management systémů).

4.8.1 Modul vzdělávání v personálních informačních systémech

Pro snazší realizaci a dosažení zmiňovaného systematického vzdělávání, je vhodné využívat údaje získané z dalších personálních činností. V rámci PIS, resp. modulů vzdělávání a popisu pracovního místa je možné sledovat kvalifikační požadavky na pracovních pozicích a jejich plnění pracovníky tato místa aktuálně zastávajícími, dále je možné využít informací z modulu hodnocení pracovníků pro sestavení vhodných vzdělávacích aktivit. V modulu vzdělávání je možné plánovat jednotlivé vzdělávací akce, a to jak ze strany personalistů, vedoucích pracovníků, tak i samotných pracovníků v podobě návrhu kurzů k absolvování, pokud systém umožňuje přístup všem třem skupinám pracovníků. To opět může napomoci k vytvoření unikátního vzdělávacího plánu pro konkrétní pracovníky, stejně tak pro určitou skupinu pracovníků nebo plošně plánovat kurzy či školení, kterými musí projít všichni zaměstnanci organizace. K usnadnění organizace kurzů a pozvání účastníků může dobře posloužit automatizované odesílání pozvánek po potvrzeném přihlášení zaměstnance na vzdělávací akci. Systémy umožňují evidovat vypsání i absolvované kurzy v organizaci, sledovat účast na jednotlivých kurzech a též zobrazit výpis kurzů, které konkrétní zaměstnanec absolvoval. Modul vzdělávání dnes obvykle umožňuje hodnotit kurzy po obsahové a nákladové stránce, případně z hlediska úspěšnosti pracovníků (Žufan, 2012, s. 67-68). Některé systémy umožňují evidenci externích dodavatelů vzdělávání, evidenci vlastních lektorů a dostupných prostor pro vzdělávání.

Součástí systému vzdělávání může být i e-learningová aplikace obsahující kurzy, prezentace, studijní materiály a testy s automatickým vyhodnocením správných odpovědí – tu obsahuje například personální informační systém od společnosti VEMA, a.s. (VEMA, 2015a). V tomto případě se již spíše jedná o spojení modulu vzdělávání personálního informačního systému a learning management systému, který slouží spíše k vytváření a uchovávání interních kurzů.

Výpis kurzů v systému může být aktualizován pomocí napojení systému na databázi externích kurzů portálu edumenu.cz. Toto řešení nabízí společnost Nugget SW s.r.o. (Nugget SW, 2013).

Uchovávat všechny tyto informace bez elektronické podpory ve velkém počtu zaměstnanců je nemyslitelné, pokud vzdělávání pracovníků není ojedinělou záležitostí, která se týká pouze několika málo osob a několika málo kurzů v průběhu roku.

Vzdělávání zahrnuje i získávání osvědčení, která mají omezenou platnost a je nutné je po nějaké době opakovat. Důležitou funkcí, kterou modul vzdělávání přináší, je možnost nastavení kurzů jako periodických a automatické hlídání platnosti takových školení. Přináší to nemalou úsporu času i nákladů (např. v podobě sankcí za nedodržení stanovených předpisů a školení, případně řešení následků neplatných školení nejen při mimořádných událostech – úraz pracovníka, špatně použitý postup apod.). V případě blížícího se termínu systém zašle pracovníkovi informaci o nutnosti opětovného proškolení a nabídne mu možné termíny daného kurzu. Pracovník si zvolí datum kurzu a odešle zpět do systému potvrzení. Účast pracovníka je zanesena do přehledu kurzu, do docházkového systému a do elektronického kalendáře zaměstnance⁸. Proces může být považován za kompletní v okamžiku, kdy je do systému zaneseno (opětovné) splnění příslušného kurzu a automaticky nastaveno nové hlídání vypršení platnosti kurzu (Hopkins, Markham, 2003, s. 84).

Žufan (2012, s. 69-70) uvádí, že je možné propojit splnění určitých osvědčení a kurzů s dalšími systémy (např. systémy hlídající vstup na pracoviště, plánováním směn apod.), které neumožní pracovníkovi přístup na určité pracoviště, pokud nemá splněné podmínky pro vstup (např. školení o seznámení s konkrétním pracovištěm, případně školení o bezpečnosti práce apod.).

Tím, že PIS umožňuje shromažďovat informace o kvalifikaci, současných pozicích a hodnocení pracovníků, může být také užitečným pomocníkem k procesu plánování nástupnictví na klíčové pozice (Veselá, 2010). Pokud je zaměstnancům umožněno vidět otevřené pozice spolu s kvalifikačními a kompetenčními požadavky a zároveň zaměstnanci mají možnost navrhnout si v systému kurzy k absolvování, může toto spojení sloužit jako

⁸ Případně tento proces může ještě zahrnovat potvrzení této akce vedoucím pracovníkem pro zajištění plynulého chodu oddělení.

dobrý motivační prostředek a také jako příležitost pro zaměstnance aktivně ovlivňovat vývoj své kariéry.

Lokálním příkladem samostatného systému na administraci firemního vzdělávání může být například portál Moje EduCity společnosti Ivitera. Jedná se o řešení pro organizace, které propojuje vyhledávání v široké nabídce kurzů dalších dodavatelů s možností přihlášení vlastních zaměstnanců⁹ na kurz a objednání kurzu prostřednictvím tohoto portálu (po schválení nákladů odpovědnou osobou). Systém zašle účastníkům informaci o přihlášení na kurz spolu s detaily ohledně konání kurzu. Odpadá tak komunikační mezikrok mezi dodavatelem, HR či vzdělávacím oddělením a pracovníky, což přináší úsporu času při zajištění vzdělávacích akcí pro celou organizaci. Dále tento systém umožňuje zaznamenávat informace o účastnících, celkových cenách kurzů i cenách pro jednotlivé účastníky a tyto informace reportovat v přehledných výstupech (Educity, 2015).

Výhodou této aplikace je množství kurzů¹⁰, které jsou v databázi EduCity. Dále vyhledávání podle lektorů, obsahu kurzu a další. Nevýhodou pak může představovat samostatnost aplikace, která není navázána na PIS, a tak je nutné potřebné informace z PIS dodatečně importovat a aktualizovat zvlášť.

4.8.2 E-learning

Definice pojmu e-learning je nejednoznačná. Kopecký (2006, s. 6) chápe e-learning jako „... *multimediální podporu vzdělávacího procesu s použitím moderních informačních a komunikačních technologií (ICT), jejichž primárním úkolem je zvýšit kvalitu a dostupnost vzdělávání.*“

V užším slova smyslu je e-learning vnímán jako „... *vzdělávání podporované moderními technologiemi a které je realizováno prostřednictvím počítačových sítí – intranetu a zejména Internetu.*“ (2006, s. 6)

E-learning nabízí vzdělávání v elektronické podobě, a to buď online (díky počítačovým a mobilním sítím) nebo offline (prostřednictvím paměťových nosičů či stažení e-learningového programu přímo na disk počítače). Online forma bývá ještě dále členěna na synchronní a asynchronní. Synchronní verze vyžaduje trvalé připojení k počítačové síti, probíhá přes ni spojení s lektorem a dalšími účastníky ve stejném čase prostřednictvím audiovizuálních a komunikačních technologií – např. Skype, chaty a instant messaging, sdílené obrazovky, videokonference apod. Asynchronní, jak už název napovídá, probíhá bez časové součinnosti ostatních účastníků a lektora (Kopecký, 2006, s. 9-13).

V rámci vzdělávání zaměstnanců mnoho firem využívá e-learningových školení na nejrůznější problematiku, ať už se jedná o kurzy bezpečnosti práce, vnitřní školení

⁹Databázi pracovníků je možné v systému využívat po nahrání příslušných záznamů do aplikace.

¹⁰ Na stránkách společnosti se lze dozvědět, že EduCity obsahuje nabídku více než 39000 kurzů (www.skoleni-kurzy-educity.cz, 2015).

společnosti (například kurzy vnitřní bezpečnosti, ochrana před podvodnými e-maily apod.) či úzce zaměřené odborné kurzy.

Jak je patrné z nastíněného firemního využití e-learning se hodí především pro získávání informací a znalostí, obtížné je jeho využití pro změnu postojů, nácvik či osvojení měkkých dovedností. Dalším přínosem je možnost individuálního tempa adekvátně k potřebám a znalostem pracovníka. E-learningové kurzy bývají zpravidla levnější než klasické semináře. Jeho nevýhodami může být absence lektora, nemožnost kladení dotazů a podněty od dalších studujících. Tyto nedostatky novější e-learningové kurzy odstraňují v menší či větší míře – přibyla možnost zanechání dotazu lektorovi, případně je umožněna přímá komunikace s lektorem prostřednictvím online technologie v určitém čase, jak bylo zmíněno výše.

Nedostatky e-learningu se snaží odstranit i nová forma elektronického vzdělávání, a to webináře. Webináře v sobě spojují prvek klasického semináře (vzdělávání v reálném čase, dialog s lektorem, doplňující otázky) a jeho přenos prostřednictvím internetu, je tak možné se ho účastnit nezávisle na lokalitě, pokud je v daném místě možnost dobrého připojení k internetu (neboť je přenášén i obraz a zvuk, což vyžaduje kvalitnější připojení).

„Při samotném webináři účastníci sledují prezentaci či jiný obsah a mohou se zapojit prostřednictvím chatu nebo mikrofonu a webkamery. Lektor může využívat nejrůznější ankety a rychlé testy znalostí, včetně ukázek multimediálního obsahu. Vhodným vedením webináře tak lze získat okamžitou zpětnou vazbu od účastníků ...“ (Skála, 2014, s. 32)

Vzdělávací společnosti někdy nabízejí pro zúčastněné možnost stažení záznamu z takto proběhnutého kurzu v rámci ceny za webinář, či jen možnost zakoupení videozáznamu v případě nevhodného termínu akce. Nevýhodou webinářů může být nedostatečná technologická podpora dodavatele, nepřívětivé uživatelské prostředí a nemožnost postupovat v obsahu individuálně podle dosavadních znalostí.

Pro používání e-learningu a řízení vzdělávání jsou vytvořeny ucelené systémy, které se nazývají learning management systems (LMS) a jsou postaveny na webových technologiích. Tyto systémy zpravidla obsahují nástroje pro tvorbu a správu kurzů, nástroje pro testování, vkládání závěrečných prací a zpětnou vazbu, nástroje pro administraci kurzů, komunikační nástroje a evaluační nástroje kurzů. Dalšími nástroji využívanými v e-learningu jsou blogy či weblogy, kde jejich autoři sdílejí názory a komentáře prostřednictvím pravidelně aktualizované internetové stránky. Lze je využívat jako prostoru pro diskusi a vyměňování novinek, názorů a námětů (Kopecký, 2006, s. 25-27, 32-34).

Příkladem LMS systému je systém pro řízení elektronického vzdělávání eDoceo od společnosti Trask. Tento systém umožňuje vytváření e-learningových kurzů, správu a schvalování elektronických vzdělávacích programů, testování po absolvování kurzu, vyhodnocování a uchovávání výsledků studia (Edoceo, 2015). Může být přístupný jak jen

z prostředí intranetu (vnitropodnikové sítě), tak i prostřednictvím internetu, záleží na nastavení systému. Je propojitelný s využívaným ERP či PIS a byl atestován i pro provoz ve veřejné správě (SystemOnLine, 2005).

Obr. 4 Learning Management System - eDoceo

The screenshot displays the eDoceo LMS interface. At the top, the user is logged in as 'Pavel Mach' on 'Úterý, 30. 10. 2011'. The dashboard includes several key sections:

- Tasklist:** Features a 'TASK OF THE DAY' section with a course 'iKurz vaření kávy' (deadline: 02. 11. 2012) and 'Stadium konzumace kávy' (deadline: 02. 11. 2012 15:30).
- My open courses:** A central section with a dropdown menu listing course categories: 'Všechny kurzy', 'Nové', 'Rozestudované', 'Absolované', 'Ukončené', 'Elektronické kurzy', and 'Prezenční školení'.
- Message box:** Contains a message from the administrator dated 02. 11. 2012.
- Links:** Provides quick access to 'LMS eDoceo', 'Intranet', and 'Trask solutions'.
- Tools:** Offers various tools for course management, including 'Nahrát iKurz', 'Katalog kurzů', 'Nahrát iObjekt', 'Knihovna iObjektů', 'Založit školení', 'Katalog školení', 'Vytvořit Studium', and 'Katalog Studia'.
- Social feed:** Displays a list of topics and their post counts, such as 'Kde najdu kávová zrna?!' (30 posts) and 'ŽALM 23' (130 posts).

Zdroj: Mach, 2015.

Prostředky online vzdělávání zde zmiňuji v kontextu trendu učící se organizace. E-learning a webináře vidím jako přínosné pro organizaci v podobě podpoření konceptu učící se organizace. Pokud se společnost rozhodne uchovávat takto získané informace a know-how, může jí to přinést konkurenční výhodu do budoucna. Organizace investují do vzdělávání svých pracovníků, ti však mohou společnost opustit a s nimi odejde často i know-how. Proto je pro společnost dobré uchovávat si know-how alespoň částečně v podobě určitého výstupu (v tomto případě elektronického), který organizace zpřístupní pro využití dalším pracovníkům.

4.9 Evidence pracovní doby a péče o zaměstnance

Podle § 96 Zákoníku práce (Česká republika, 2006, s. 5) má zaměstnavatel povinnost vést evidenci pracovní doby (začátku a konce), přesčasů, noční práce a pracovní pohotovosti u každého zaměstnance. Roste i tlak na efektivní využívání pracovní doby a sledování času stráveného na jednotlivých projektech.

Systémy na evidenci pracovní doby dnes mohou být přímo propojené se systémem odměňování. Údaje jsou tak k dispozici velmi rychle v ucelené podobě jako podklady pro výpočet mezd i pro fakturaci zákazníkům. V systému mohou proběhnout výpočty odpracované a neodpracované doby, počet hodin přesčasové práce, odpracované doby s příplatky za práci ve svátek, o víkendu a práce v noci (VEMA, 2015b).

Elektronické docházkové systémy buď užívají údajů ze vstupních karet do objektu zaměstnavatele (je možné volit typ příchodu a odchodu – pracovní cesta, lékař, dovolená, přestávka na oběd apod.), nebo jsou řešeny aplikací, do které zaměstnanci zadávají informace o své pracovní době. Lze se setkat i s řešením zadávání pouze absencí a odchylek od vymezené pracovní doby pro každého pracovníka. Obvyklou funkcí v docházkových systémech je možnost kontroly, úpravy a potvrzení docházkových dat odpovědným pracovníkem.

Společnost OKsystem s.r.o. nabízí zadávání a kontrolu docházky i přes chytré telefony, což je vhodná alternativa pro zaměstnance a vedoucí zaměstnance, kteří nepracují pouze z kanceláře společnosti, ale často třeba u klientů nebo se zúčastňují jednání mimo kancelář (OKsystem, 2015).

V rámci péče o zaměstnance v minimální míře dané legislativou musí zaměstnanci absolvovat vstupní zdravotní prohlídku, která má určitou omezenou platnost podle věku pracovníka a kategorie práce. Také absolvují školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci spolu se školením požární ochrany, případně dalšími povinnými školeními. Přehled o absolvovaných akcích mohou dnes plně nést personální informační systémy, které obsahují moduly na správu těchto činností, a mnohdy je jejich součástí i workflow na upozornění blížícího se konce platnosti prohlídky či školení. Pokud systém nese informaci o kategorii práce, typu pracoviště a pracovní době, může být na základě těchto údajů a jejich změn automaticky aktualizován i přehled o povinných školeních a termínech opakovaných povinných lékařských prohlídek.

Velice často jsou dnes tyto služby zajišťovány outsourcovaně. Organizace mohou využít předpřipravených systémů pro evidenci a automatické hlídání platnosti těchto školení a prohlídek. Dodavateli e-learningového školení BOZP a PO jsou například společnosti CIVOP s.r.o. a Prevent s.r.o.

4.10 Komunikace v HR otázkách

Zařadila jsem tuto podkapitolu, ač se netýká vyloženě konkrétní personální činnosti, neboť komunikaci ohledně personálních aktivit, politik a strategií považuji za důležitou součást dnešní personální práce. Elektronickými prostředky pro komunikaci mezi personálním oddělením a zaměstnanci mohou být intranetové stránky, e-mailová komunikace, elektronická komunikace formou on-line chatu, pracovní sociální sítě či pracovní blog a elektronické průzkumy mezi zaměstnanci. Větší část těchto prostředků byla zmíněna v podkapitole 3.7.

Hromadná e-mailová adresa HR oddělení může zajistit kratší a snazší cestu k odpovědi od pověřeného pracovníka, pokud odesílatel přesně neví, na koho se v dané záležitosti obrátit. Stejně tak on-line chat může zjednodušit komunikaci mezi zaměstnanci a HR oddělením v případě kratších dotazů. Je však důležité, aby personalisté uměli korigovat čas pro dotazy a práci na dalších úkolech a nedocházelo ke snižování efektivity kvůli neustálému přerušování práce a odpovídání na dotazy kolegů.

Institut interní komunikace v roce 2014 realizoval v ČR výzkum interní komunikace v organizacích. Bylo zjištěno, že 98 % podniků komunikuje prostřednictvím e-mailu, 87 % používá intranet, 77 % podniků využívá tištěné materiály a nástěnky či oznamovací tabule. Ředitel Institutu interní komunikace Tomáš Poucha poukazuje na velké možnosti používání digitálních médií v interní komunikaci. Těmi mohou být mimo jiné firemní sítě, sdílené digitální prostory, intranet, elektronické newslettery. Fungující interní komunikace podporuje angažovanost zaměstnanců. Zapojit zaměstnance lze i skrze ankety a další možnosti, kterými mohou vyjádřit svůj názor na dění v organizaci (Institut interní komunikace, 2014). Předpoklad pro využívání a účinnosti elektronické interní komunikace je možnost přístupu zaměstnanců organizace k počítači, informačnímu kiosku nebo přes chytrý mobilní telefon.

Nejen ve výrobních podnicích se jako vhodná forma jednosměrné komunikace jeví TV a video panely bez zvuku s titulky. Ty by měly být umístěny v obecně dostupných prostorách organizace (chodby, kuchyňky apod.), aby nenarušovaly chod pracovišť (HR&Business Forum, 2014).

Všechny tyto nástroje pomáhají zvýšit komfort poskytovaných služeb interním zákazníkům – pracovníkům společnosti. Je však potřeba uvážit i možnou míru přesycení zaměstnanců informacemi poskytovanými těmito prostředky a zvolit vyvážený přístup, kdy takto poskytované informace budou užitečné a nebudou narušovat prostor a čas pro přestávku a odpočinek.

5 Budoucí směřování elektronické podpory personálních činností

Vývoj elektronické podpory personálních činností souvisí s možnostmi, které informační a komunikační technologie přinášejí a jejich dalším rozvojem. Vývoj a pracovníci, kteří se na něm podílejí, reagují na potřeby uživatelů a přichází s novými koncepty využití těchto technologií. A tak témata, která jsou obecně trendem v oblasti IT, se dříve či později promítají i do elektronické podpory personálních činností. V současnosti se hovoří o využívání „big dat“, stále většího významu nabývá specifická elektronická podpora talent managementu a jako pořád aktuální téma se jeví cloudové poskytování informačních služeb, které se postupně rozšiřuje v praktickém používání dalšími organizacemi.

Objevuje se též nové pojmenování personálních informačních systémů, a to Human Capital Management systémy. Změnu názvu vysvětluje generální ředitel Oraclu Josef Švenda takto: *„Sousloví lidské zdroje vnímáme jako nepřesné. Zdroj je něco, co se v procesu spotřebuje a změní v něco jiného. Kapitál je naopak aktivní element, který se investuje a který dokáže rozpohtybovat hmotu.“* (Hansen Čechová, 2014a, s. 6)

Průlomem nejen v přístupu do podnikových prostor, ale především v etickém a bezpečnostním pohledu na užívání moderních technologií je implantace čipu pod kůži. První využití této technologie pro běžné pracovní úkony bylo uskutečněno ve Švédsku v novém moderním a vysoce technologicky propracovaném komplexu budov pojmenovaném Epicentre. Zaměstnanci na tomto pracovišti dostali možnost si nechat vpravit do zápěstí miniaturní čip, který jim primárně umožňuje vstup do budovy, ale je využit i pro další činnosti související s prací (Cellan-Jones, 2015).

5.1 Big data

„Osobní využívání technologií rovněž změnilo toky a využívání informací. Myšlenky jsou platidlem tohoto století a intelektuální kapitál nyní může být podchycen a bezprostředně sdělen jiným. Zůstat na úrovni hry technologií vyžaduje soustavné investování do konkurenčních nových služeb ...“ (Ulrich, 2009, s. 31)

Dnes, o několik let později hrají informace stále důležitější roli. Organizace každý den vyprodukují obrovské množství dat, která začínají být v centru pozornosti IT odborníků. Tzv. „big data“ se dnes uchovávají a hledají se prostředky analýzy těchto dat. Jejich prostřednictvím by bylo možné předcházet problémům, dříve než nastanou, a odhalovat například skrytý potenciál v podobě dobré praxe uvnitř firmy, která nebyla explicitně komunikována a sdílena.

Současné virtuální týmy, které vznikají k řešení aktuálních úkolů a problémů, jejich sdílení dokumentů i znalostí jsou novým směrem potenciálu každé organizace v souvislosti s učící se organizací. Lidé mohou v průběhu práce na projektech a zakázkách odejít a s nimi může odejít i většina know-how nejen k příslušnému úkolu či projektu. Proto se uchovávání informací zaznamenaných prostřednictvím elektronické komunikace k projektům začíná

dostávat do pozornosti zájmu organizací. Potenciál představuje analýza tzv. nestrukturovaných dat, tedy v tom, jak spolu lidé komunikují, jak kolaborují apod. (Červenková, 2015).

Chamorro-Premuzic přibližuje využití „big dat“ v hodnocení osobnosti díky využití technologie spolu s biografickými či behaviorálními údaji jednotlivce: *„Jeden příklad za všechny: místo absolvování dvaceti či třicetiminutového testu můžeme zjistit dostatek informací z vašeho chování či výkonu v minulosti a používat tyto údaje k předpovědi vaší budoucí výkonnosti, ba dokonce k vytvoření profilu vašeho talentu a kompetencí.“* (Hansen Čechová, 2014b)

Podobně se dají analyzovat data ze sociálních sítí: *„Víme, že nahrání určité fotky napoví něco o vaší kreativitě, že přidání „like“ nějaké stránce řekne něco o vašem intelektu. Tato metoda umí také analyzovat nestrukturované texty, takže pokaždé, když použijete určitá slova, můžeme soudit, zda jste dobrý, nebo špatný vůdce.“* (Hansen Čechová, 2014b)

Tyto metody jsou novým trendem, avšak je potřeba, aby měly relevantní vnitřní mechanismy shromažďování a hodnocení jednání. K tomu je zapotřebí rozumět technické stránce vytvoření určité metody, ale zároveň nelze opomenout hlavní účel – využití pro hodnocení z psychologického hlediska:

„... Musíte vědět, co hodnotit, jak to hodnotit, jaké konkrétní psychometrické metody využít, a až poté se můžete pokusit vytvořit nástroj, který vám bude sbírat data. Pak je nutné vytvořit metodu procesu validizace, stejně jako všechny jiné psychometrické nástroje, tedy získat data a zkoumat, zda metoda opravdu funguje a zda jsou výstupy skutečně přesné a předvídají pracovní výkon, potenciál lídra a podobně, a to ještě účinněji a kvalitněji než starší nástroje. Řešíte také návratnost investice, protože pokud se chystáte utratit 200 000 EUR za vytvoření hry, která je jen z poloviny tak funkční jako tradiční testy, vytváříte něco zajímavého spíše pro marketing a PR společnosti, ale rozhodně ne pro HR.“ (Hansen Čechová, 2014b)

Big data jsou trendem, který zřejmě bude hrát v budoucnu velkou roli. Nelze však opomenout i další konsekvence, které s sebou uchovávání a analýza těchto dat nese. Prvním z nich je ochrana osobních údajů. Organizace mají oprávnění ke sběru údajů pro účely vzniku pracovního poměru, autorská práva na produkty vytvořené během pracovní doby zaměstnanců, avšak do jaké míry je etické a zákonné sledovat každý elektronický krok člověka? Druhým problémovým aspektem je odbornost hodnotitele těchto dat. Počítače data sesbírají, ale interpretace už je opět na člověku a jeho schopnostech a znalostech. Proto je potřeba nezapomínat na seznámení a důkladné proškolení pracovníků, kteří tyto systémy využívají.

5.2 Elektronická podpora talent managementu

Zajímavým zdrojem aktuálních informací o trhu informačních systémů v oblasti řízení lidských zdrojů jsou výsledky studie Human Resources Software BuyerView společnosti Software Advice z roku 2014. Z nich se lze dozvědět, že nejžádanější současnou funkcí personálních informačních systémů či samostatnou aplikací je evidence uchazečů o zaměstnání. Dále následují moduly či funkce personální evidence (údaje o současných pracovnících), plánování směn a docházkový systém, modul hodnocení a dále administrace benefitů (Osterhaus, 2014).

Evidence uchazečů o zaměstnání a modul hodnocení ukazují dohromady na využívání elektronické podpory pro hledání talentů uvnitř i vně organizace, zatímco elektronická administrace benefitů pak může souviset s konkurenčními silami na udržení talentovaných pracovníků.

Vývoj technologie je dnes tak daleko, že se automatizuje i vyhledávání talentů ve virtuálním prostředí, na internetu:

„Analytické HR aplikace umožňují hledat a analyzovat talenty podle jejich zapojení do oborových diskuzí na webu, publikační činnosti (odborné články, psaní blogů) či realizovaných projektů a odkazů na jejich práci. Jako primitivní ukázka analytického přístupu poslouží sledování LinkedIn profilů, jako typický pak automatický software sledující podle zadaných parametrů různé oborové weby a sociální sítě. Tyto nástroje prostě využívají internetovou stopu talentů a pomocí ní je snadno odhalí a třeba i osloví. Tento IT prvek v HR má dopad nejen na vlastní hledání talentů, které posouvá do automatizované úrovně, ale také na nutnost větší vnitřní spolupráce HR a IT oddělení.“ (Procházka, 2015).

Otázkou je, zda se všichni talentovaní lidé zapojují do diskusí a publikují svou činnost a schopnosti na internetu. Druhým otazníkem pak je dostupnost těchto nástrojů pro širší užítí. Přeci jen se jedná o určitou formu konkurenční výhody, která bude pravděpodobně vyvážena její cenou, případně mírou schopností interních IT odborníků organizace takový software vytvořit.

5.3 Cloudové řešení a přístup přes internet

Stejně jako v celé oblasti IT se i v elektronické podpoře personálních činností projevují možnosti cloudového řešení. Děje se tak z nutnosti mít data z organizace dostupná i mimo vnitřní podnikové sítě (při obchodních jednáních, při řešení problémů u zákazníka, konferencích a prezentacích organizace) přes notebook, ale také prostřednictvím moderních mobilních zařízení (tablety, mobilní telefony). Toto je uživatelský pohled pracovníků, kteří nepracují pouze z kanceláře uvnitř budovy, kde organizace sídlí.

Vyvstává i ekonomická potřeba využití cloudu, a to převážně k optimalizaci podnikové infrastruktury a snižování nákladů i přes zvyšující se počet výpočetních operací, která je dána globálními ekonomickými tlaky a stále přítomnou konkurencí (Bělík, 2010).

Cloudové řešení ve formě pronajímání softwaru dalším organizacím může být vhodné pro menší organizace z důvodu úspory nákladů na nákup licencí k provozování určitého softwaru, zajištění jeho aktualizací a dále k servisu potřebné informační a komunikační techniky (Papřčka, 2012).

Zmiňovaná studie firmy Software Advice přináší informaci o tom, že 77 % pořizovatelů personálního informačního systémů upřednostňuje řešení personálních aplikací přístupné přes internet, což je jednou z vlastností cloudového řešení (Osterhaus, 2014).

6 Empirické šetření

Pro empirické šetření v oblasti elektronické podpory personálních činností byla vybrána oblast bankovního odvětví. Banky jsou považovány za organizace, které mají finanční prostředky na využívání nových přístupů i praxí ověřených metod a postupů. Děje se tak vzhledem k elektronizaci předmětu jejich činnosti, a také proto, že jsou součástí mezinárodních finančních skupin. Mohou tak čerpat ze zahraničních zkušeností, které jsou mnohdy na vyšší úrovni týkající se poskytování služeb a využívání technologií pro klienty i v rámci vlastního chodu organizace.

Synek (2006, s. 298-299) poskytuje ucelený pohled na bankovní odvětví a vymezuje banku jako specifický druh podniku, který má společný základní cíl své činnosti s ostatními podniky, a to zisk. Avšak jeho specifické postavení je dáno ekonomickým a legislativním prostředím, kterým je vznik a činnost bank značně regulována. Vzhledem k těmto specifikům musí být jednoznačně legislativně stanoveno, který podnik je bankou.

„Banka je podle zákona vymezena čtyřmi základními charakteristickými rysy:

- *má výhradně právní formu akciové společnosti se sídlem v České republice,*
- *přijímá vklady od veřejnosti, přičemž vkladem se rozumějí svěřené peněžní prostředky, které představují závazek vůči vkladateli na jejich výplatu; přijímat vklady od veřejnosti smějí výhradně banky,*
- *poskytují úvěry, za které se považují v jakékoliv formě dočasně poskytnuté peněžní prostředky,*
- *vlastní bankovní licenci, o jejímž udělení rozhoduje na základě posouzení žádosti Česká národní banka, která si před rozhodnutím vyžádá stanovisko Ministerstva financí.”* (Synek, 2006, s. 299)

Bankovní činnosti smí na území České republiky vykonávat i pobočka zahraniční banky se sídlem v členském státě Evropské unie (EU) či Evropského hospodářského prostoru (EHP), již je licence poskytnuta v rámci jednotné licence podle práva Evropské unie. Bankovní činnosti může na území ČR vykonávat i pobočka banky se sídlem mimo EU a EHP, již udělí licenci ČNB (Česká republika, 2012, s. 3292).

Bankovní systém v České republice lze označit jako dvouúrovňový¹¹ a vyskytují se v něm následující druhy bank a spořitelen:

- a) **Česká národní banka** je centrální bankou a jejím hlavním posláním je ze zákona péče o cenovou stabilitu. Má výhradní oprávnění emitovat hotové peníze, bankovky a mince, a je subjektem provádějícím bankovní dohled.
- b) **Univerzální banky a spořitelny** představují nejvýznamnější část bankovního systému. Dominantní roli mezi těmito bankami hrají velké banky (v roce 2003 čtyři

¹¹ Systém tvoří dvě úrovně - státní centrální banka a obchodní/komerční banky.

největší banky zahrnovaly 62 % bilanční sumy celého bankovního odvětví). Jejich charakteristickým rysem je nabídka prakticky celé palety bankovních produktů a rozvětvená pobočková síť. Vedle nich existuje řada menších bank, které se mnohdy zaměřují pouze na určitou oblast, klientelu či okruh produktů.

- c) **Stavební spořitelny** jsou zvláštním druhem bank, které jsou ze zákona specializované výhradně na stavební spoření, přičemž současně platí, že jiné banky stavební spoření nabízet nemohou. Princip stavebního spoření je založen na přijímání účelových vkladů a v návaznosti na ně a při splnění stanovených podmínek poskytování účelových stavebních úvěrů.
 - d) Za **hypoteční banky** jsou v našich podmínkách označovány banky, které mají licenci na vydávání hypotečních zástavních listů (=speciální dluhopisy spojené se zástavním právem k nemovitosti). Na rozdíl od stavebního spoření není u nás hypoteční bankovníctví institucionálně odděleno, licenci k emisi hypotečních zástavních listů má několik univerzálních bank.
 - e) V českém bankovním systému existují dále dvě specializované banky. **Česká exportní banka, a.s.**, se zaměřuje na státní podporu vývozu tím, že poskytuje vývozní úvěry za podmínek zvýhodněných oproti tržním podmínkám. **Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.**, se specializuje na financování a podporu vzniku a rozvoje malých a středních podniků, rovněž na podporu bydlení, regionů, měst a obcí.
- (Synek, 2006, s. 306-307)

Pro účely tohoto empirického šetření byla zvolena skupina organizací v bankovním odvětví, u které se předpokládá určitá míra využívání elektronické podpory personálních činností a zároveň je možné získat přesný počet takových organizací, neboť licenci uděluje Česká národní banka. Z dat České národní banky (2015) jsem čerpala i poklady pro stanovení základního souboru – ke dni 10. února 2015 působilo v České republice 45 bank, spořitel a poboček zahraničních bank.

6.1 Cíl empirického šetření

Cílem empirického šetření je náhled do současného stavu využívání elektronické podpory při personálních činnostech v organizacích bankovního odvětví v českém prostředí. Dílčími cíli jsou zjištění, jaká je četnost využívání forem elektronické podpory ve vybraných personálních činnostech a zjištění, zda organizace využívají další (dosud teoreticky nepopsané) formy elektronické podpory.

Rešerše dosavadního zkoumání v této oblasti přinesla poznatek, že dosavadní práce, které se zabývají tímto tématem, se věnují převážně pouze problematice využívání personálních informačních systémů – jejich porovnávání, výběru a implementaci pro jednu konkrétní společnost, případně analýze využívání sociálních sítí a možností využití internetu k personálním činnostem. Očekávaný přínos tohoto výzkumu je tedy hlavně diagnostický a deskriptivní.

„Diagnostický výzkum si klade za cíl sledovat vybrané aspekty nějakého jevu. Provéřit, zda jeho předpokládané (hypoteticky formulované) charakteristiky existují, jak hojně a v jakých podobách. ... Většinou se zabývá pouze dílčími otázkami.“ (Reichel, 2009, s. 34)

6.2 Strategie výzkumu

Pro účely výzkumu byl zvolen smíšený přístup, neboť se oblast elektronické podpory stále vyvíjí a pojmy zde nejsou zcela ustáleny. Smíšený přístup využívá výhod kombinace kvantitativní i kvalitativní strategie a je využíván v případě, že některé proměnné jsou měřitelné a zkoumatelné, zatímco jiné jsou ještě neznámé (Reichel, 2009, s. 42, 46).

Empirické šetření tedy obsahuje kvantitativní část, resp. otázky, které byly zpracovány dle dosavadních poznatků popsaných v předcházejících kapitolách. Kvalitativní otázky jsou uvedeny pro doplnění dosavadního poznání, resp. k získání nových informací z praxe, které ještě nebyly teoreticky zpracovány vzhledem k rychlosti vývoje a změn v této oblasti.

6.3 Výběr vzorku

Vzhledem k relativně nízkému počtu prvků základního souboru jsem se rozhodla oslovit všechny organizace z tohoto odvětví, u nichž bude možné získat kontakt na personální oddělení nebo jeho pracovníky. Jedná se tedy o totální výběr kombinovaný se samovýběrem, kdy se organizace rozhodnou aktivně se zapojit.

Vzhledem k předchozím zkušenostem ohledně (ne)poskytnutí interních informací z podniků si toto šetření neklade za cíl přinést reprezentativní a plně zobecnitelné údaje. Cílem je získání prvotních dat (náhledu na tuto problematiku v praxi), která by bylo vhodné dále podrobněji rozpracovat a ověřit samostatným kvantitativním šetřením napříč odvětvími.

6.4 Metoda sběru dat

Pro realizaci empirického šetření byl vypracován polostrukturovaný dotazník s bateriemi uzavřených otázek týkající se vždy jedné konkrétní personální činnosti. Dílčí otázky v baterii se pak dotazují na využívání forem elektronické podpory pro danou personální činnost, výběr těchto činností vychází z teoretické části. Po baterii uzavřených otázek, následuje otevřená otázka, ve které je respondentům dán prostor pro uvedení jiných využívaných forem elektronické podpory v dané personální činnosti, které nebyly postihnuty v dosavadním teoretickém poznání z důvodů popsaných výše.

Po prvním sestavení otázek proběhla konzultace s vedoucím práce a pilotáž výzkumu, jež daly podněty k přepracování, především v podobě zkrácení dotazníku, zpřesnění a zjednodušení otázek. Celou finální verzi dotazníku lze nalézt na konci této práce (Příloha B).

Distribuce proběhla sdílením odkazu na elektronický dotazník (jeho vzhled pro respondenty ilustruje Příloha C) na sociálních sítích, elektronickou poštou na konkrétní jména personalistů, na hromadné adresy oddělení zabývajících se personálními činnostmi

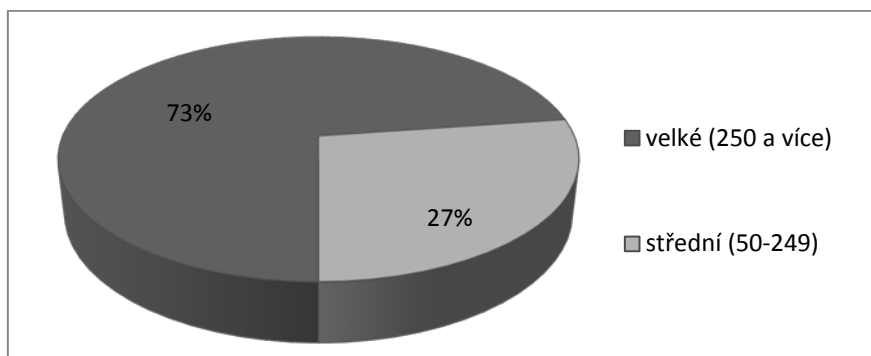
v organizacích a proběhlo i oslovení respondentů přes pracovní sociální síť LinkedIn. Samotné oslovení mělo formu průvodního dopisu, ve kterém byl stručně popsán účel dotazníku, vyjádřena žádost o spolupráci, instrukce k vyplnění a odkaz na elektronický dotazník. V něm bylo pamatováno na etické principy během šetření, jakými je anonymita respondentů (v rámci vyplňování dotazníku byla možnost, že si respondent nepřeje zveřejnit jméno organizace v diplomové práci) a uvedení předpokládané doby potřebné na vyplnění.

6.5 Výsledky šetření

Ze zmiňovaných 45 organizací (odpovídajících kritériu – být součástí bankovního odvětví) jsem kontaktovala 37 z nich, u nichž bylo možné získat kontakt na personální oddělení či na jejich pracovníky. Dotazník vyplnilo 11 z nich. Návratnost dotazníků činí 29,7 %.

Dle výše popsaných kategorií bankovního odvětví byli ve vyplněných dotaznících zastoupeni respondenti z univerzálních bank a spořitelen, hypotečních bank, stavebních spořitelen a poboček zahraničních bank. Z hlediska počtu zaměstnanců byly zastoupeny velké podniky¹² v počtu 8 (73 %) a střední podniky v počtu 3 (27 %).

Graf 1 Zastoupení společností v bankovním odvětví dle počtu zaměstnanců



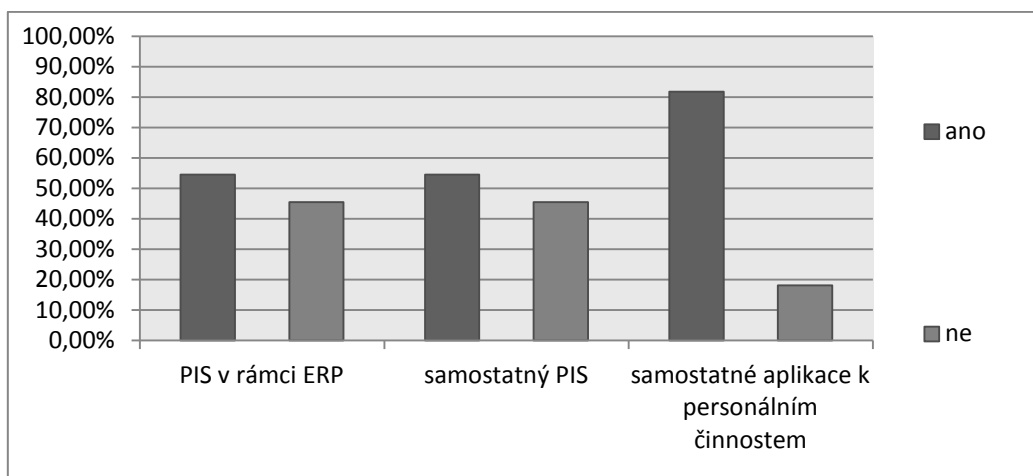
Zdroj: vlastní šetření.

V základní otázce **využívání systémů a samostatných aplikací** k personálnímu řízení, všechny společnosti (celkem 11) uvedly, že PIS využívají, ať již v podobě součásti ERP (55 %) či samostatný (55 %), jedna společnost uvedla, že využívá obě formy¹³. 9 společností (82 %) vedle PIS využívá samostatných personálních aplikací.

¹² Pro klasifikaci podniků dle počtu zaměstnanců bylo využito metodiky agentury pro rozvoj a podnikání Czechinvest (2015).

¹³ V tomto případě se může jednat o přechod z jedné varianty na druhou, kdy jsou data po určitou dobu udržována souběžně ve dvou systémech.

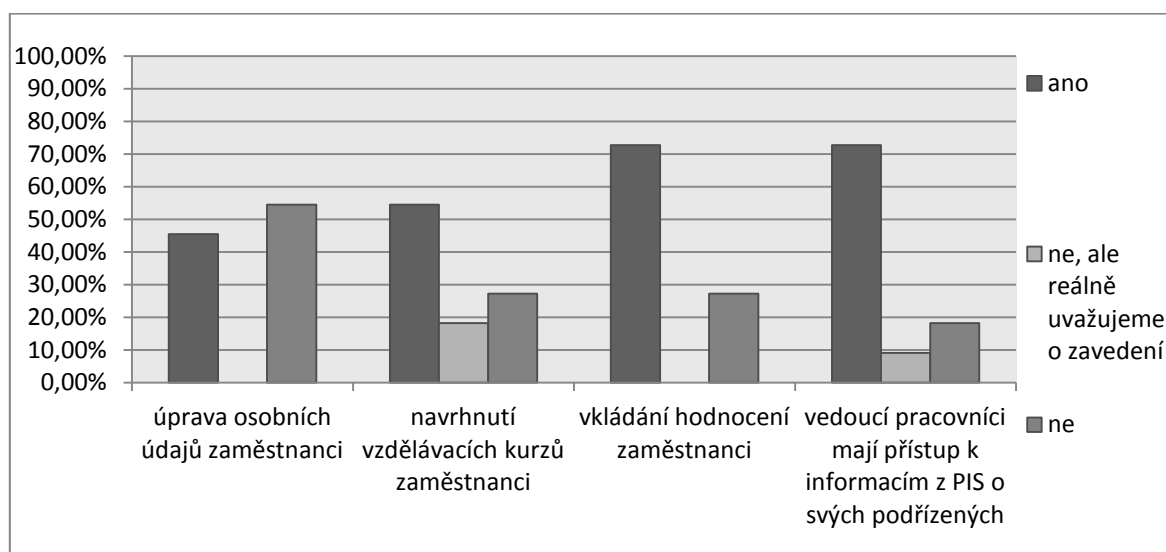
Graf 2 Využívání systémů a aplikací v personálních činnostech



Zdroj: vlastní šetření.

V oblasti **samoobslužnosti** jsou nejčastěji využívány přístup pro vedoucí zaměstnance k informacím o podřízených z PIS a vkládání hodnocení zaměstnanci. V době šetření umožňovalo 8 z 11 dotazovaných (73 %) společností přístup vedoucích zaměstnanců k informacím z PIS o jejich podřízených, přičemž jedna další společnost reálně zvažovala variantu zavedení této funkce. Vkládání hodnocení zaměstnanci umožňovalo též 8 z 11 (73 %) organizací. Jako potenciální možnost rozšíření funkcí samoobslužnosti PIS se ukázalo navržení kurzu či jiné vzdělávací aktivity samotnými zaměstnanci, kdy ji využívalo 6 z 11 společností (55%) a další 2 společnosti reálně zvažovaly zavedení (18 %). Nejméně využívanou funkcí samoobslužnosti byla úprava osobních dat samotnými zaměstnanci. Této funkce využívalo 5 z 11 společností (45 %) a žádná další neuvažovala o reálném zavedení této možnosti.

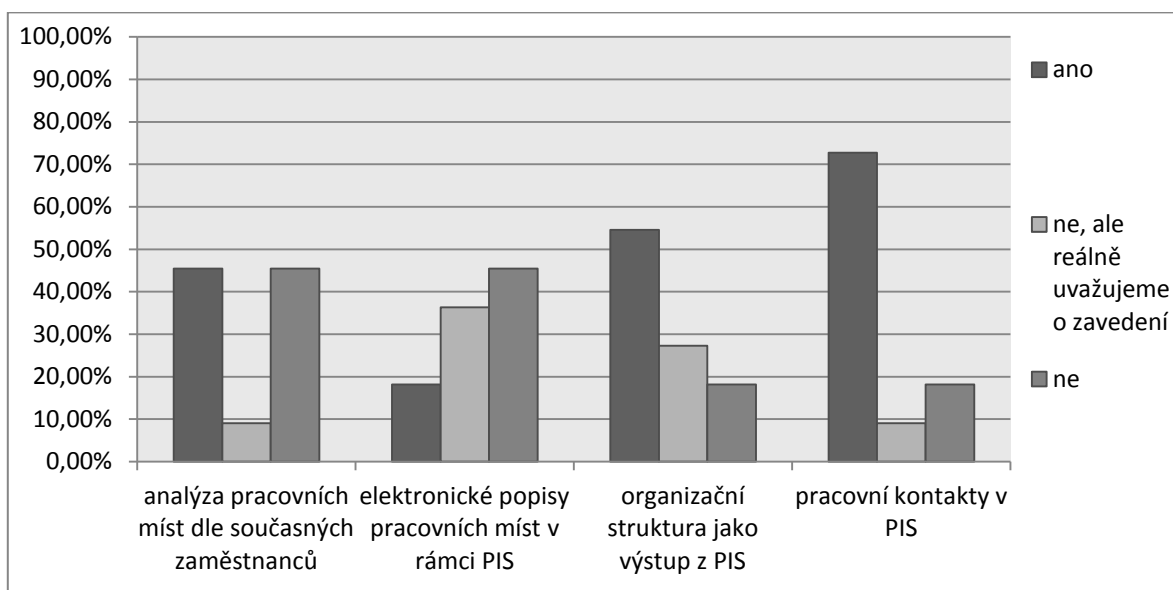
Graf 3 Samoobslužnost



Zdroj: vlastní šetření.

Dle šetření společnosti využívají PIS k uchovávání pracovních kontaktů v 73 % neboli 8 z 11 dotazovaných. Další využívanou funkcí je možnost generování organizační struktury jako výstup z PIS, to využívá 6 společností (55 %) a další 3 (27 %) o zavedení/využívání této funkce uvažují. Zatím méně využívanou funkcí je elektronická analýza pracovních míst dle kvalifikací a kompetencí současných zaměstnanců společnosti, zabývá se jí 5 společností (45 %). Nejméně využívané (pouze 2 společnostmi – 18 %), zato mající největší potenciál zavedení (4 společnosti, 36 %) jsou elektronické popisy pracovních míst, které by byly umístěny v PIS a dalo by se s nimi pracovat napříč jednotlivými činnostmi v rámci PIS.

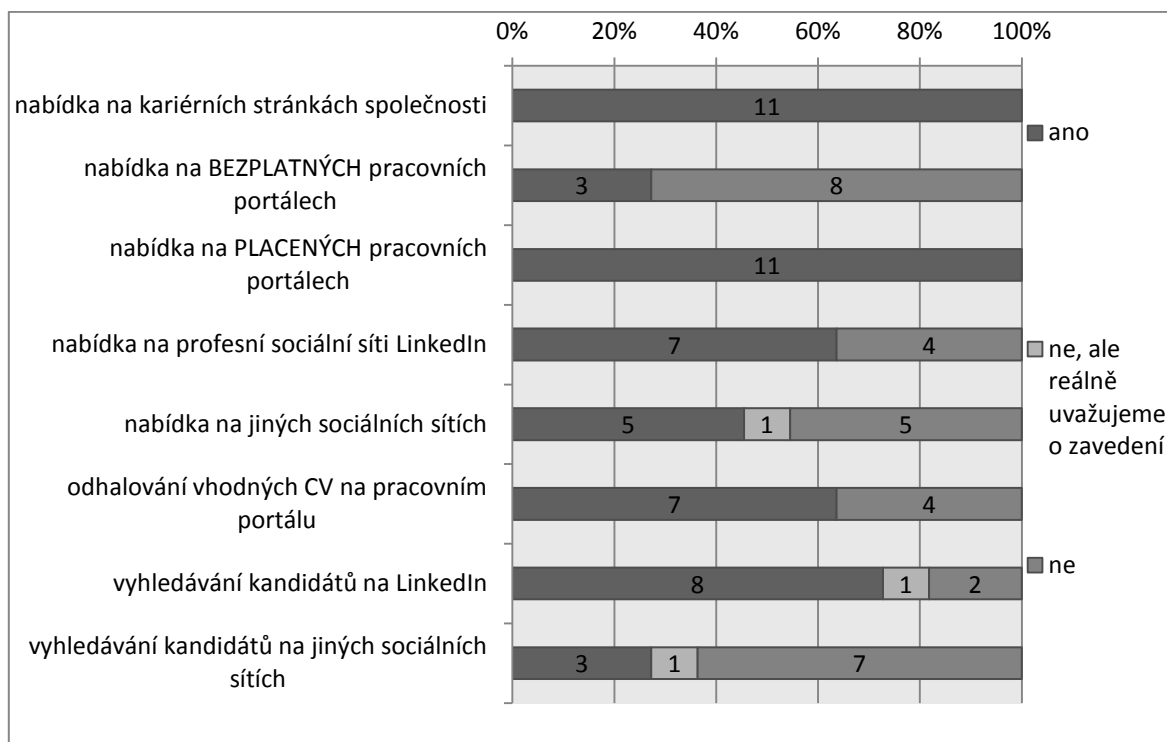
Graf 4 Pracovní místa a organizační struktura



Zdroj: vlastní šetření.

V činnosti **získávání** pracovníků všechny dotazované společnosti využívají umístění nabídky volného pracovního místa na kariérní stránky společnosti a na placené portály (100 %). Dalším využívaným kanálem je přímé vyhledávání pracovníků skrze sociální pracovní síť LinkedIn. Využívá ho 8 společností (73 %) a jedna další reálně uvažuje o zapojení tohoto kanálu při získávání pracovníků. Na čtvrté a páté pozici (z hlediska četnosti užívání mezi organizacemi) je inzerování nabídky na profesní sociální síti LinkedIn a odhalování vhodných CV na pracovních portálech – využívá je 6 z 11 společností (55 %). Nejméně využívanými kanály jsou mezi respondenty bezplatné pracovní portály a vyhledávání kandidátů na ostatních sociálních sítích. Využívají je shodně 3 společnosti (27 %).

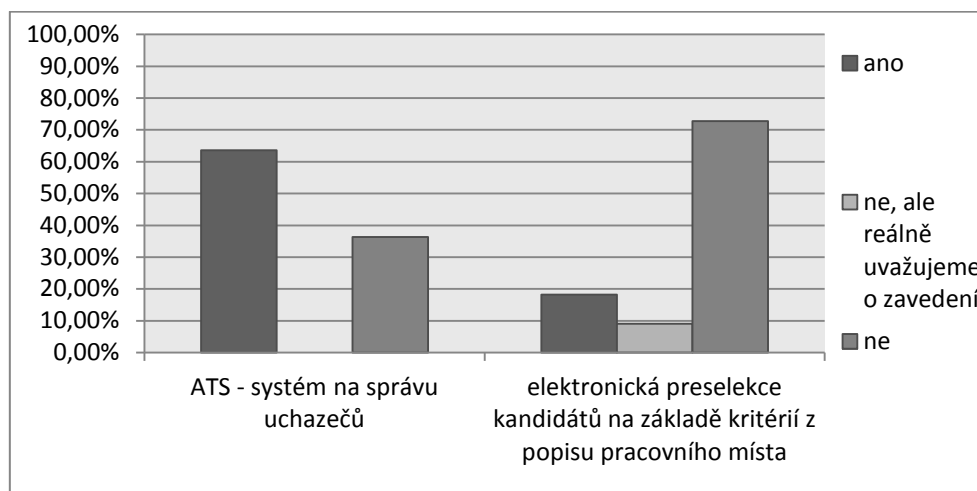
Graf 5 Elektronické kanály získávání



Zdroj: vlastní šetření.

ATS – systému na správu uchazečů využívá 7 z 11 společností (64 %). Elektronickou preselekcí kandidátů na základě kritérií z popisu pracovního místa v rámci ATS využívají 2 společnosti (18 %) a jedna reálně uvažuje o jejím zavedení. 8 společností (73 %) tuto možnost preselektce nevyužívá. Tato skutečnost nesouvisí s využíváním elektronických popisů pracovních míst v PIS. Jedná se o odlišné respondenty, kteří na tyto dvě otázky odpověděli kladně.

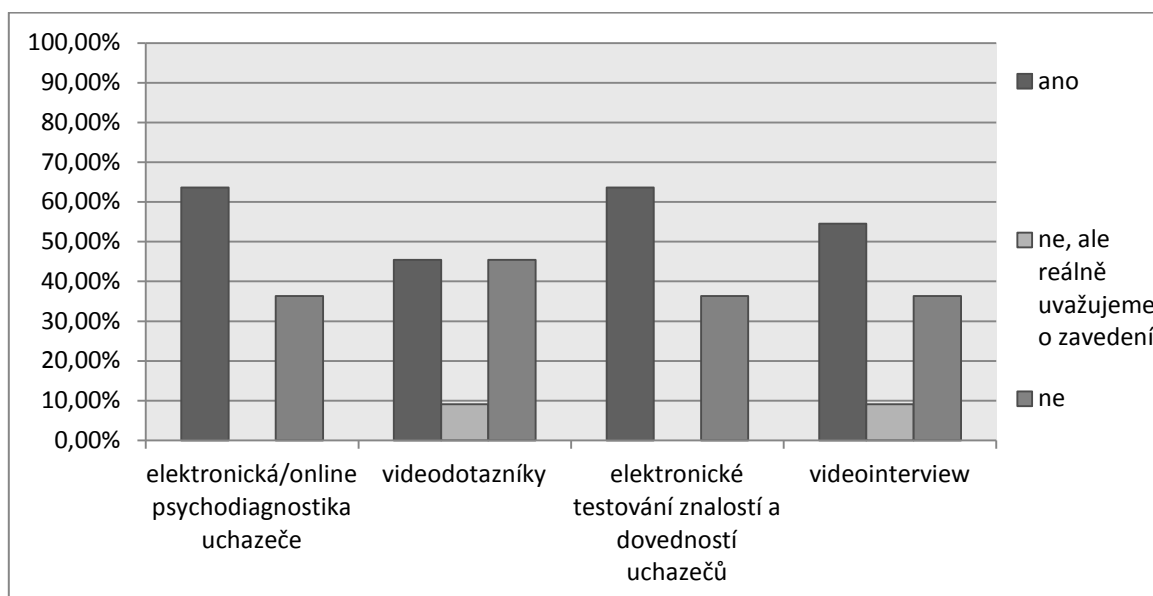
Graf 6 Využívání ATS



Zdroj: vlastní šetření.

V činnosti **výběru** zaměstnanců využívaly dotazované organizace především elektronickou psychodiagnostiku a elektronické testy znalostí a dovedností – shodně 7 z 11 organizací (64 %). Šetření též ukázalo, že pokud organizace bankovního odvětví využívá videodotazníky (45 %), pak využívá i možnosti videointerview (55 %). O reálném zavedení/využívání videointerview uvažuje jeden další respondent.

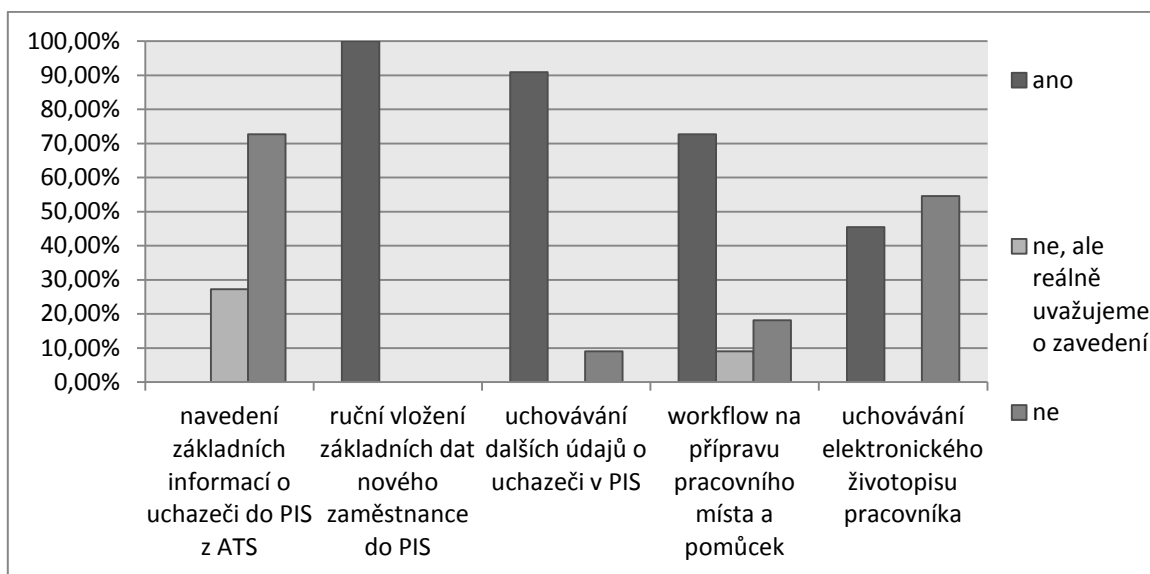
Graf 7 Výběr zaměstnanců



Zdroj: vlastní šetření.

V činnosti **přijímání** pracovníků bylo k mému překvapení zjištěno, že všechny dotazované organizace vkládají informace o novém pracovníkovi do PIS ručně (100 %). V souvislosti s touto skutečností se ukázalo, že společnosti nepoužívají navedení informací o novém pracovníkovi ze systému na správu uchazečů. O využívání navedení informací z ATS do PIS reálně uvažují 3 společnosti (27 %). 10 organizací (91 %) uchovává v PIS další informace o uchazeči (např. dosažená kvalifikace, zdravotní pojišťovna, informace k ročnímu zúčtování daně). Respondenti využívají elektronické workflow na přípravu pracovního místa a pomůcek pro nové zaměstnance. V době dotazování ho používalo 8 respondentů (73 %) a jeden respondent o jeho zavedení reálně uvažoval. Uchovávání životopisu využívá méně než polovina (45 %) organizací, 6 z dotazovaných společností (55 %) neuchovává elektronický životopis pracovníka pro další využití, ani o této možnosti neuvažuje.

Graf 8 Přijímání pracovníků

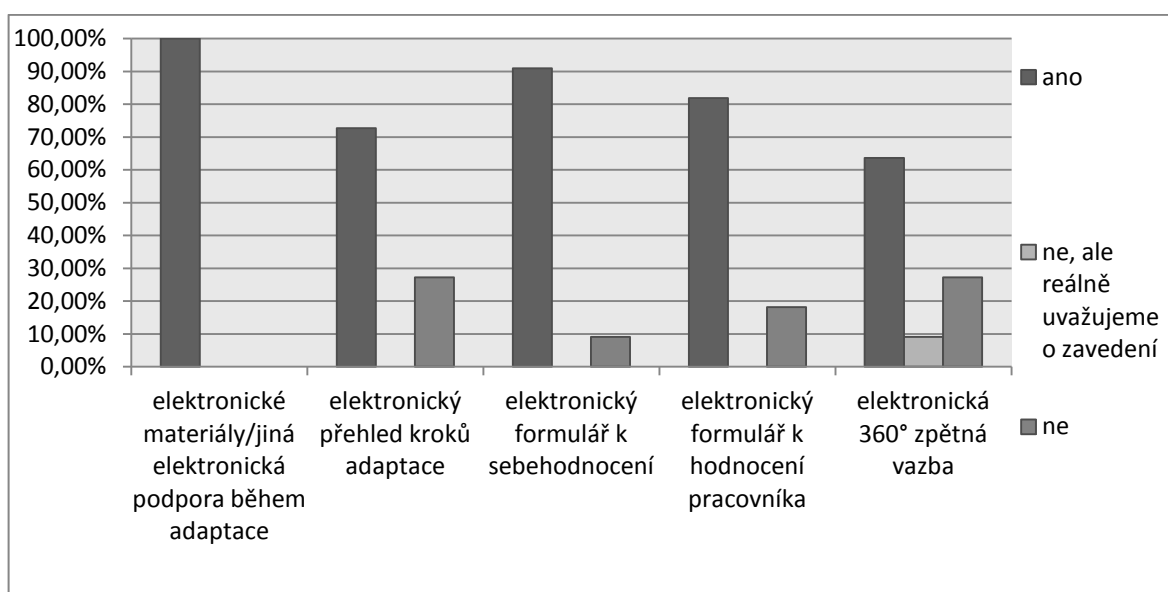


Zdroj: vlastní šetření.

V rámci **adaptace** všechny dotazované společnosti poskytují svým pracovníkům elektronické materiály či elektronickou podporu. 8 z 11 společností (73 %) pak udržuje přehled adaptačních kroků pro zaměstnance elektronicky.

Při **hodnocení** využívá 10 společností (91 %) elektronické formuláře k sebehodnocení pracovníků. Elektronické formuláře pro hodnocení zaměstnanců vedoucími pracovníky používá 9 z 11 společností (82 %). Forma elektronické 360° zpětné vazby je zavedena u 7 dotazovaných (64 %) a jeden další respondent reálně uvažuje o jejím zavedení.

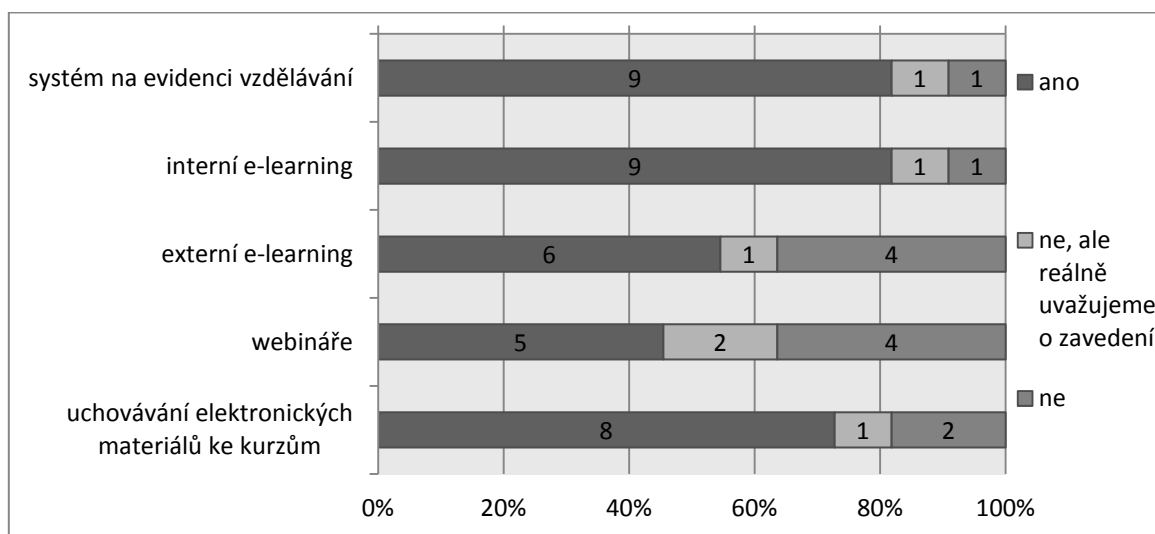
Graf 9 Adaptace a hodnocení



Zdroj: vlastní šetření.

Ve **vzdělávání** 9 z dotazovaných organizací (82 %) využívá systému na evidenci vzdělávání, jedna další o jeho zavedení uvažuje. Stejný počet dotazovaných využívá interního e-learningu pro vzdělávání zaměstnanců a opět jedna další společnost o jeho využívání uvažuje. Externí e-learning pak využívá 6 společností (55 %) a jedna další o jeho využívání reálně uvažuje. Webináře zatím využívá 5 společností (45 %) a 2 další jejich používání zvažují. 8 organizací (82 %) dále uchovává elektronické materiály (jako prezentace, texty a další podklady) poskytnuté ke kurzům pro další využití.

Graf 10 Vzdělávání

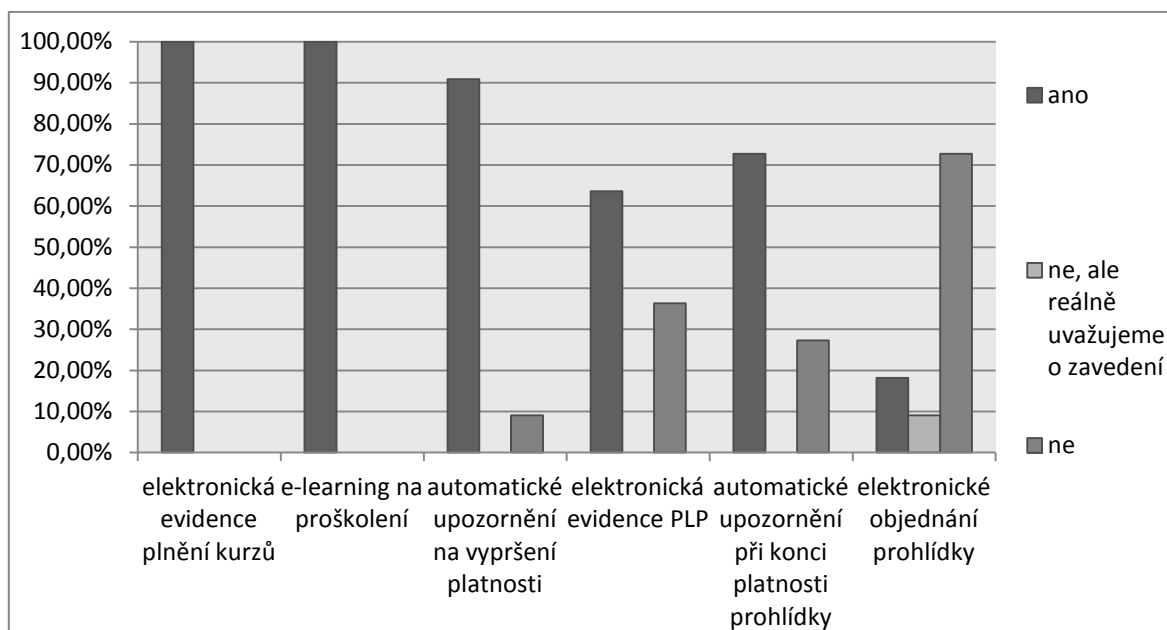


Zdroj: vlastní šetření.

Všechny dotazované organizace využívají elektronickou **evidenci plnění kurzů BOZP a PO**. Stejně tak všechny tyto organizace využívají e-learning k těmto školením. 10 společností (91%) využívá možnost automatického upozornění blížícího se konce platnosti/nutnosti opakování těchto kurzů.

Elektronickou evidenci **pracovně lékařské péče** využívá 7 společností (64 %). 8 společností (73 %) dostává upozornění při konci platnosti lékařské prohlídky pracovníka. Navýšení oproti elektronické evidenci těchto prohlídek je dáno tím, že elektronickou evidenci pro danou organizaci vede poskytovatel pracovně lékařské péče, a pracovníkům tak chodí pouze upozornění na vypršení platnosti prohlídky. Možnost elektronického objednání pracovně lékařské prohlídky využívají zatím pouze 2 organizace (18 %) a jedna další reálně uvažuje o zavedení tohoto způsobu objednávání.

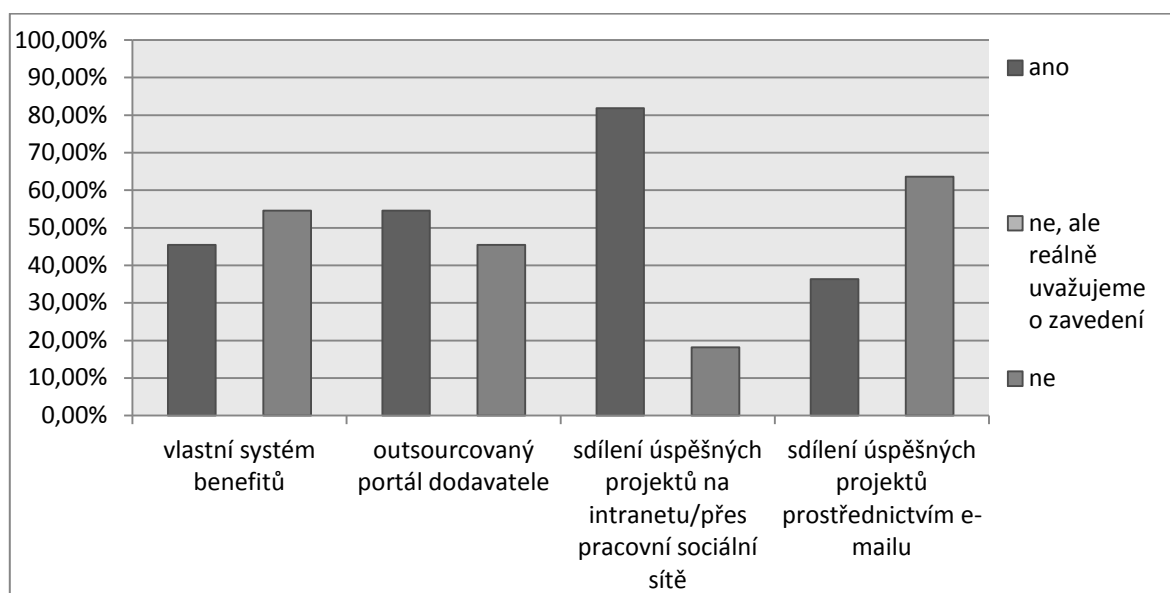
Graf 11 Péče o pracovníky



Zdroj: vlastní šetření.

Společnosti v **nepeněžním odměňování** využívají jak vlastní elektronický systém benefitů (45 %), tak outsourcovaný portál dodavatele (55 %), dvě společnosti nevyužívají žádný z těchto způsobů, naopak jiné dvě kombinují tyto možnosti. Využívanou elektronickou formou nepeněžního odměňování je sdílení úspěšných projektů a jejich řešitelů na intranetu či přes pracovní sociální síť. Využívá ji 9 společností (82 %). Sdílení úspěšných projektů prostřednictvím e-mailu využívají 4 společnosti (36 %).

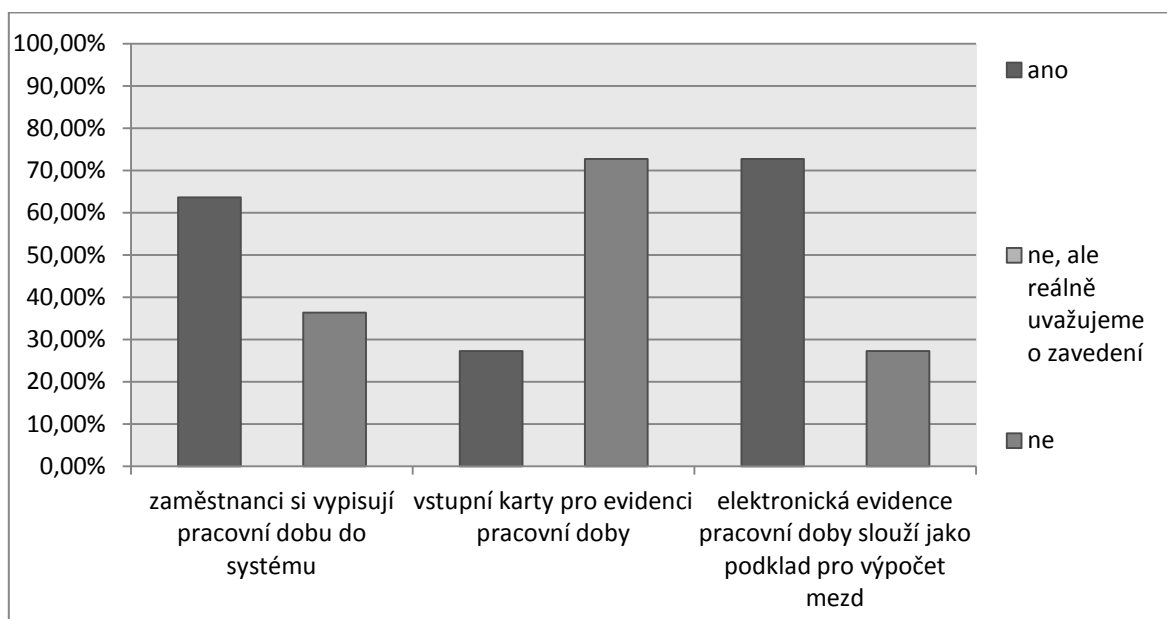
Graf 12 Nepeněžní odměňování



Zdroj: vlastní šetření.

V rámci **evidence pracovní doby** využívá 7 společností (64 %) zápisu pracovní doby do systému samotnými zaměstnanci. 3 společnosti (27 %) využívají záznamů vstupních karet pro evidenci pracovní doby. Jedna z těchto společností využívá kombinaci obou přístupů, další společnost pak využívá elektronického zápisu absencí ze stanovené pracovní doby. Jedna společnost uvedla, že pracovní doba je do systému zadávána určenými pracovníky pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. Elektronickou evidenci pracovní doby využívá jako podklad pro výpočet mezd 8 společností (73 %).

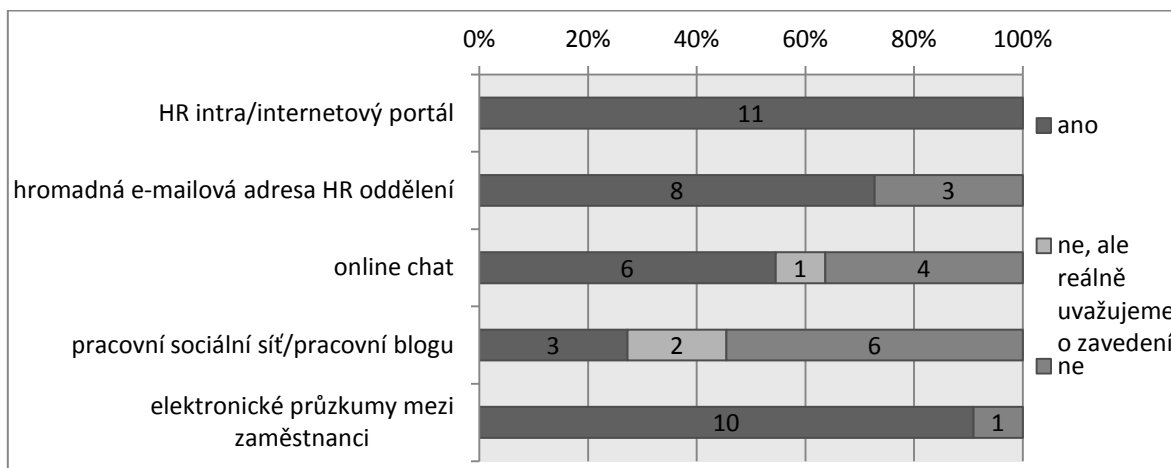
Graf 13 Evidence pracovní doby



Zdroj: vlastní šetření.

V **interní komunikaci** všechny dotazované organizace využívají HR intranetový či internetový portál. Hromadnou e-mailovou adresu HR oddělení má 8 společností (73 %). Rozšířenou formou je také online chat, využívá ho 6 společností (55 %) a jedna další uvažuje o jeho zavedení. Zatím nejméně používaným kanálem interní komunikace je pracovní sociální síť či pracovní blog, který provozují 3 společnosti (27 %) a další dvě (18 %) o jeho zavedení uvažují. 10 společností (91 %) využívá elektronických průzkumů mezi zaměstnanci.

Graf 14 Kanály interní komunikace



Zdroj: vlastní šetření.

Poslední baterie otázek v dotazníku byla věnována novým možnostem elektronické podpory a trendům v podobě **využívání cloudového řešení PIS, uplatnění gamifikace v personálních činnostech a využívání big dat** pro účely HR v organizacích. 5 společností (45 %) využívá cloudového řešení PIS. Další 3 společnosti (27 %) hledají možnosti využití cloudu v HR. Jedna společnost tuto možnost řešení nepovažuje za uplatnitelnou v jejich organizaci a dvě společnosti (18 %) toto řešení bez bližšího vysvětlení nevyužívají.

Gamifikaci dosud nevyužívá žádná ze společností, ale 4 respondenti (36 %) hledají možnosti jejího využití v personálních činnostech. Jedna společnost čeká, až se toto řešení ukáže opodstatněným, jedna společnost se domnívá, že gamifikace pro ně není využitelná. 5 organizací (45 %) ji nepoužívá bez udání důvodu.

Big data zpracovávají 3 z dotazovaných společností (27 %)¹⁴. Stejný počet společností hledá jejich uplatnění v HR. Jedna společnost čeká, zda se využívání těchto dat ukáže opodstatněné. Jedna další společnost zpracovávání těchto dat považuje za neuplatnitelné. 3 společnosti tato data bez bližšího vysvětlení nevyužívají.

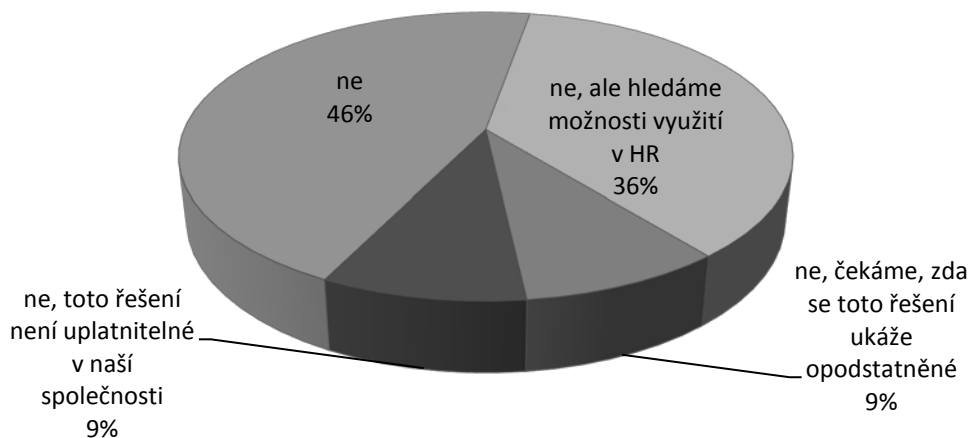
¹⁴ V grafu níže je počet procent právě této odpovědi zaokrouhlen nahoru, aby bylo dosaženo 100 % v celkovém součtu.

Graf 15 Trendy v elektronické podpoře personálních činností

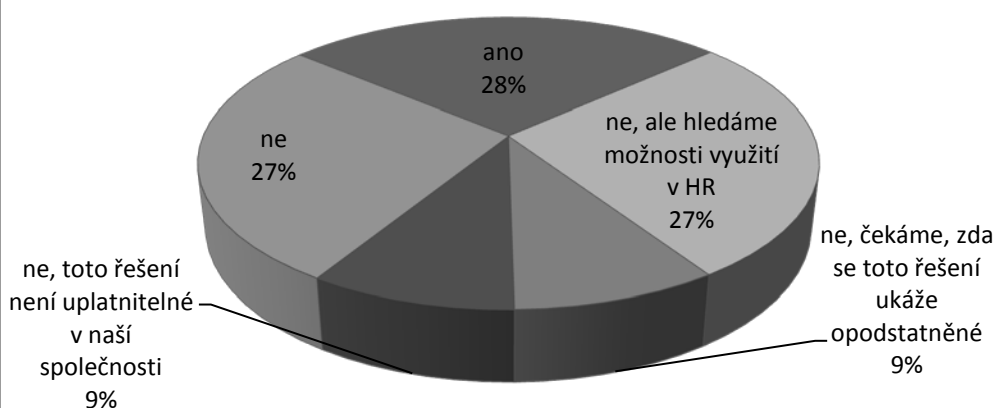
Cloudové řešení PIS



Gamifikace



Big data

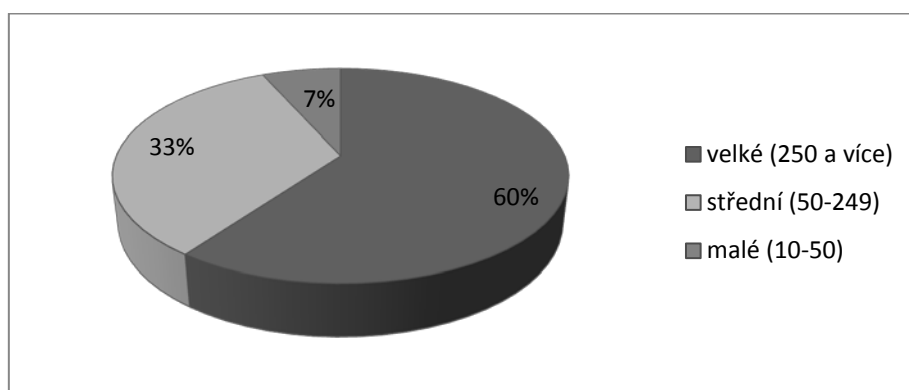


Zdroj: vlastní šetření.

6.6 Analýza výsledků šetření

Vzhledem k relativně nízké návratnosti dotazníků v bankovním odvětví zmíněné výše a nevhodnosti jejich zpracování statistickými metodami, zvolila jsem k analýze výsledků komparaci se samovýběrovým vzorkem společností (celkem 15 respondentů mimo bankovní odvětví, z různých odvětví – doprava, automobilový průmysl, stavebnictví, IT, oděvní průmysl, poradenství, služby a obchod), které ilustrují různé využívání elektronické podpory (vzhledem k jejich předmětu podnikání) napříč společnostmi působícími v České republice. Graf 16 ukazuje zastoupení společností mimo bankovní odvětví dle počtu zaměstnanců, obdobně, jako tomu bylo v případě zobrazení těchto dat pro bankovní odvětví.

Graf 16 Rozdělení společností mimo bankovní odvětví podle počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní šetření

Domnívám se, že tato komparace lépe vystihne specifika využívání elektronické podpory v bankovním odvětví a poskytne vhled do využívání elektronické podpory v českém prostředí napříč odvětvími. Údaje pro komparaci (procenta respondentů, kteří využívají konkrétní elektronickou podporu) jsou obsaženy v Příloze D na konci práce. Ráda bych podotkla, že níže nastíněné možné příčiny rozdílnosti bankovního odvětví vůči ostatním společnostem ohledně elektronické podpory by bylo třeba ověřit dalším šetřením.

Organizace bankovního odvětví využívají rovnoměrně PIS v rámci ERP a samostatný PIS. Tyto prvky jsou obvykle doplňovány využíváním samostatných aplikací k dalším personálním činnostem (82 %). Vzorek společností mimo bankovní odvětví ukazuje na mírnou převahu využívání PIS v rámci ERP (47 %) i s ohledem na respondenty, kteří reálně uvažují o zavedení tohoto řešení (celkem 67 %) oproti využívání samostatného PIS (40 %). Samostatné aplikace k personálním činnostem jsou využívány nepatrně více (87 %) než v bankovní sféře. Vyšší využití ERP řešení personálního informačního systému mimo bankovní odvětví je patrně dáno předmětem podnikání a nutností propojit informační systémy v rámci různých činností podniku. Mírně vyšší využívání samostatných aplikací může být dáno menším počtem zakoupených modulů/funkcí PIS, které pak mohou být doplňovány určitými samostatnými aplikacemi.

V rámci **samoobslužnosti** PIS ze strany vedoucích pracovníků mírně převažuje tato elektronická podpora v bankovním odvětví (73 %) oproti ostatním společnostem (67 %). Samoobslužnost ze strany zaměstnanců je využívána v bankovním odvětví výrazně více než u ostatních společností. Nejčastější využívanou možností samoobslužnosti pro zaměstnance v bankovním odvětví je vkládání hodnocení (73 %), zatímco mimo bankovní odvětví je nejčastější možností navrhnout si vzdělávací kurz k absolvování (33 %). V případě využívání samoobslužnosti velmi záleží na přístupu k PIS přes počítač, informační panel či informační kiosek nebo mobilní zařízení, které ne všichni pracovníci mimo bankovní odvětví mají. Zároveň se domnívám, že odlišnosti mohou být dány tím, jaké personální činnosti jsou firmami upřednostňovány, jakým způsobem např. hodnocení v dané firmě probíhá, a které činnosti jsou považovány za vhodné ke zpřístupnění všem zaměstnancům.

Z doplňujících odpovědí vyplynulo, že jako další možnost samoobslužných systémů může být zaměstnancům dostupný náhled vypočtené mzdy před jejím odesláním na bankovní účty. Domnívám se, že daná organizace toto umožňuje z důvodu větší kontroly výpočtu mezd ještě před jejich proplacením a nabízí zaměstnancům získat co nejrychlejší informace o jejich aktuální mzdě. Dalšími položkami, které se v rámci otevřených odpovědí ohledně samoobslužnosti objevily, byly elektronické žádosti o pracovní cesty a jejich potvrzování odpovědnými osobami, zadávání objednávek a požadavků na pracovní pomůcky, jejich schvalování a automatizovaná realizace objednávek. Jedna ze společností také uvedla možnost náhledu zaměstnanců na elektronickou verzi dokumentů jejich papírové osobní složky (díky skenování těchto dokumentů a jejich elektronické archivaci). To může přinášet jistý komfort, pokud si zaměstnanci chtějí ověřit, jaké dokumenty personální oddělení obdrželo a spravuje k jejich osobě či zda jsou tyto dokumenty stále aktuální. Rovněž se objevuje nastavení přístupů v závislosti na zvolené roli uživatele v PIS, se kterým souvisí užší či širší práva na prováděné úkony v personálním informačním systému.

Analýzou pracovních míst na základě kompetencí současných zaměstnanců se nyní více zabývá bankovní odvětví (45 %), zatímco mimo bankovní odvětví tak činí pouze jedna z dotazovaných společností (7 %). Tento rozdíl může být způsoben větším důrazem bankovních společností na identifikaci vlastností, dovedností a zkušeností pracovníků, kteří ve společnosti setrvávají a přispívají k úspěšnému chodu. Zajímavým zjištěním je vyšší míra využívání elektronických popisů pracovních míst v PIS společnostmi mimo bankovní odvětví (40 % oproti 18% využívání v bankovním odvětví). Tato skutečnost může být dána nutností využívat PIS v rámci ERP systému, neboť na něj mohou být navázány přístupy do jednotlivých částí organizace i k používaným přístrojům. Organizační struktura jako výstup z PIS převažuje v bankovním odvětví (55 % ku 40 % mimo bankovní odvětví). Společnosti napříč odvětvími využívají ve stejné míře možnosti vedení pracovních kontaktů v PIS (73 %).

V kanálech **získávání pracovníků** dominují nabídky na placených portálech (100 % v obou v skupinách) a na kariérních stránkách společností (100 % v bankovním odvětví a

93 % mimo bankovní odvětví). Bezplatné portály jsou využívány v obou skupinách v přibližně stejné míře (27 %), stejně tak vystavení nabídky na profesní sociální síti LinkedIn (64 % v bankovním odvětví a 60 % mimo bankovní odvětví). Nabídku pracovních pozic na ostatních sociálních sítích vystavují více společnosti mimo bankovní odvětví (53 % ku 45 % společností bankovního odvětví). Výsledky šetření potvrzují teoretické poznatky ohledně nižšího využívání bezplatných pracovních portálů, přinášejí zajímavou informaci o plně rozšířené možnosti získávání pracovníků prostřednictvím placených pracovních portálů a kariérních stránek společností a také o již značně rozšířeném získávání pracovníků pomocí profesní sociální sítě LinkedIn v českém prostředí. **Aktivní vyhledávání uchazečů** využívá ve větší míře bankovní odvětví, ať již prostřednictvím odhalování CV na pracovních portálech (64 % v bankovním odvětví oproti 33 % mimo bankovní odvětví), vyhledáváním kandidátů přes LinkedIn (73 % v bankovním odvětví, 53 % mimo bankovní odvětví) či přes jiné sociální sítě (27 % ku 20 % mimo bankovní odvětví). Výraznější rozdíl v použití nástroje odhalování životopisů může být způsoben faktem, že je to placená služba – dá se usuzovat, že společnosti bankovní sféry jsou ochotny investovat více finančních prostředků na vyhledání kvalitního kandidáta.

Díky doplňující otázce bylo zjištěno, že k získávání pracovníků je využíváno i „motivační náborové video“, které je umístěno na webových stránkách společností, které přibližuje současné pracovníky, případně pracovní prostředí organizace.

Systém na správu uchazečů je využíván více v bankovním odvětví (64 %) než mimo něj (53 %). Elektronická preselekce dle kritérií z popisu pracovního místa je zatím relativně málo využívanou možností podpory, kterou dosud zavedly pouze 2 dotazované společnosti z bankovního odvětví (18 %) a 2 dotazované společnosti mimo bankovní sféru (13 %). Tyto výsledky mohou být způsobeny úrovní kvality poskytovaných nástrojů a zastáváním podobného názoru jako má Žufan (viz 3.3), že určité rozhodování v rámci personálních činností by mělo zůstat na lidském úsudku.

Elektronická podpora při **výběru pracovníků** je uplatňována ve větší míře v bankovním odvětví. Banky využívají videointerview (55 %) a videodotazníky (45 %), zatímco u respondentů mimo bankovní odvětví videointerview nejsou využívána a videodotazníky používá jediná z těchto společností (7 %). Možnou příčinou tohoto rozdílu je vyšší počet zájemců o jednotlivé pozice v bankovním odvětví, kdy tyto nástroje slouží jako jedno z kol výběru vhodných kandidátů. Elektronické testování znalostí a dovedností je pak nejpoužívanější možností elektronické podpory ve výběru pracovníků mezi dotazovanými společnostmi, jak v bankovním odvětví (64 %), tak mimo něj (40 %). Elektronická psychodiagnostika uchazeče jako jeden z nástrojů výběru je výrazněji zastoupena v bankovní sféře (64 %) než u společností mimo něj (27 %). Příčinou vyššího využívání psychodiagnostiky by mohl být aspekt pracovní náplně v podobě pravidelného jednání pracovníků s klienty o citlivých informacích (jakými finance bezpochyby jsou), kdy

společnost před přijetím pracovníka zjišťuje, jak psychické dispozice uchazečů odpovídají povaze této práce.

Jedna z organizací (mimo bankovní odvětví), které se zúčastnily šetření, uvedla, že videodotazníky jako způsob preselekce kandidátů zkoušeli využít, nicméně od něho upustili jako od varianty, která se jim ve výběru kandidátů neosvědčila.

V činnosti **přijímání pracovníků** žádná z dotazovaných společností v bankovním odvětví nevyužívá navedení základních informací o uchazeči z ATS do PIS, naopak údaje o zaměstnancích jsou do PIS zadávány ručně všemi respondenty z bankovního odvětví. Situace je jiná v případě organizací mimo bankovníctví – stále zůstává převaha organizací, které tyto informace zadávají ručně (67 %), ale objevuje se i 33% zastoupení těch, které využívají navedení informací o uchazeči z ATS do PIS. Tento nepoměr by mohl souviset s frekvencí obsazovaných pozic a předpokládanou nižší fluktuací v rámci bankovníctví jako vysoce specializovaného odvětví na základě průzkumu HR Controlling společnosti PriceWaterhouseCoopers z roku 2007 (Finexpert, 2007). Využívání tohoto nástroje ojediněle by se pak společností nevyplatilo. S nízkou fluktuací může souviset také elektronické uchovávání dalších údajů o zaměstnancích v PIS (například dosažená kvalifikace, informace k ročnímu zúčtování daně apod.), kdy je uchovávají výrazněji bankovní organizace (91 %) oproti organizacím mimo bankovní odvětví (67 %). Podobný rozdíl je i ve využívání elektronického workflow na přípravu pracovního místa – v bankovní sféře ho využívá 73 %, zatímco mimo ni 47 %. Zde může být vyšší procento v bankovním odvětví způsobeno nutnou součinností více oddělení (HR, přístupy do počítačových systémů, přístup do budovy, zajištění pracovních pomůcek, příprava pracovního místa apod.). Uchovávání elektronického životopisu pracovníka pro další využití v organizaci (např. vzdělávání a rozvoj pracovníka, výběr členů pro určitý projekt atd.) je poměrně rovnocenné – realizuje ho 45 % organizací v bankovním odvětví a 53 % mimo něj.

V rámci **adaptace** je elektronická forma podpory (například v podobě elektronických materiálů) 100% využívána společnostmi v bankovním odvětví, oproti 60 % mimo bankovníctví. Elektronický přehled kroků adaptace pro nové zaměstnance využívá 73 % bankovních organizací oproti 47 % ostatních organizací. V této oblasti je rozdíl zřejmě způsoben neúplnou dostupností informační techniky v rámci pracoviště mimo bankovní odvětví a vhodností využití jiných způsobů adaptace.

Doplňující otázka týkající se této činnosti přinesla informaci o dalším možném využití elektronické podpory v podobě zasílání nabídky kurzů ze vzdělávacího systému pro nově nastoupivší pracovníky v rámci usnadnění adaptace a podpory vzdělávání. Další zjištěnou praxí je vytvoření virtuální skupiny pro nováčky v rámci pracovní sociální sítě, kde mohou sdílet informace a otázky.

V rámci **hodnocení** využívá elektronickou podporu více společnosti v bankovníctví, a to jak elektronickou 360° zpětnou vazbu, formuláře k sebehodnocení, tak hodnocení

pracovníka. To je nejčastěji využívanou elektronickou podporou při hodnocení v druhé skupině respondentů, využívá ho 73 % dotazovaných organizací. Domnívám se, že vyšší míra elektronizace hodnocení v bankovním odvětví je dána důrazem na další využití hodnocení – například souhrnné hodnocení pro účely strategického řízení, pro vedení a rozvoj pracovníků.

Bankovní sféra v uskutečněném šetření vykazuje vyšší míru využití elektronické podpory při **vzdělávání pracovníků** oproti nebankovní. Nejpoužívanějšími elektronickými nástroji v oblasti vzdělávání jsou systém na evidenci vzdělávání a interní e-learning (82 %) u bankovních společností. Dotazované společnosti mimo bankovníctví využívají elektronickou podporu ve vzdělávání méně jak z 50 %. Výjimku tvoří pouze uchovávání elektronických materiálů ke kurzům, které si ponechává pro další využití 67 % dotazovaných společností mimo bankovní odvětví.

Příspěvkem ke kvalitativní části výzkumu byla odpověď společnosti, která využívá elektronické testování zaměstnanců pro zjištění jejich informovanosti a znalostí nových služeb, produktů a změn, které se dotýkají klientů. Firma tento nástroj volí se záměrem posílení kvality informací a služeb poskytovaných pracovníky.

Velmi výrazná je elektronická podpora v bankovním odvětví při realizaci a kontrole plnění školení **BOZP a PO**. Kromě jedné dotazované společnosti, která nevyužívá automatické upozornění na vypršení platnosti těchto školení, všem ostatním společnostem napomáhá elektronická evidence plnění kurzů, e-learning na proškolení a automatické upozornění na konec platnosti. Pro srovnání – nebankovní společnosti využívají nejvíce podporu v podobě elektronické evidence plnění kurzů (80 %), zatímco zbylá podpora je využívána cca z 55 %. Překvapující pro mne bylo zjištění, že z hlediska elektronické podpory zákonodárně daná podobná činnost – **pracovně lékařská péče** – není elektronicky podporována v takové míře. Bankovní odvětví využívá nejvíce podporu v podobě automatického upozornění na konec platnosti (73 %), zatímco ostatní společnosti využívají nejvíce elektronickou evidenci PLP (53 %). Elektronické objednávání prohlídky je zatím ojediněle využívanou možností podpory, kterou uvedli celkově jen 3 respondenti.

Elektronické podpory při poskytování benefitů svým zaměstnancům využívá (ať již v podobě vlastního systému nebo benefitního portálu dodavatele) 82 % z bankovních společností, zatímco mimo bankovníctví tak činí pouze 47 % respondentů. Zajímavým zjištěním je vyšší využívání informování o úspěšných pracovnících a projektech prostřednictvím e-mailu mimo bankovní odvětví (47 % ku 36 % v bankovní sféře) a 82% používání pracovních sociálních sítí/intranetu pro tyto účely v bankovníctví. Důvodem této skutečnosti může být reakce na přehlcení e-mailovými zprávami, které pracovníci dostávají a posun k využívání pracovních sociálních sítí/intranetu k ocenění pracovníků a sdílení úspěšných projektů.

Jako prostředku pro ocenění úspěchů uvnitř organizace a podílejících se pracovníků bylo zaznamenáno využívání elektronického newsletteru a také elektronického vnitrofiremního časopisu.

Po zpracování kvalitativních otázek lze říci, že elektronickou **evidenci pracovní doby** v nějaké podobě využívá 100 % dotazovaných společností z bankovního odvětví – v rámci kvalitativních odpovědí bylo zjištěno, že je využíváno zadávání pracovní doby pověřenou skupinou pracovníků a též výpisem odchylek (absence a přesčasy) od stanovené pracovní doby. Poměrně překvapivé bylo zjištění, že dvě z dotazovaných společností mimo bankovníctví uvedly, že nevyužívají elektronické evidence pracovní doby, přestože podle počtu zaměstnanců se řadí do kategorie velkých podniků.

V oblasti **interní komunikace** společnosti bankovního odvětví využívají 100% HR intranetový či internetový portál pro zaměstnance. Dalšími velmi využívanými formami jsou elektronické průzkumy mezi zaměstnanci (91 %) a hromadná e-mailová adresa HR oddělení (73 %). V případě organizací mimo bankovní sféru je pak nejvyužívanějším kanálem komunikace HR intranetový/internetový portál (využívá ho 67 % respondentů), hromadná e-mailová adresa HR oddělení (47 %). Z šetření vyplynulo, že nejméně rozšířeným kanálem je komunikace prostřednictvím pracovní sociální sítě nebo pracovního blogu, která je v bankovním odvětví využívána 27 % respondentů a mimo něj 20 %. Ukazuje se tak, že nejmladší forma elektronické firemní komunikace zatím není příliš rozšířena.

Otevřená otázka týkající se interní komunikace přinesla informace o dalších využívaných kanálech. Mezi dotazovanými organizacemi bylo zjištěno využívání elektronického časopisu, elektronického newsletteru HR oddělení a systému HR linky (HR help desk) jako možnosti pomoci v obecných HR otázkách či přímého telefonického kontaktu s odpovědným pracovníkem HR oddělení pro konkrétní situaci.

Šetření ukázalo, že **budoucí rozšíření elektronické podpory** personálních činností v bankovníctví se bude pravděpodobně týkat zavádění elektronických popisů pracovních míst v PIS, možnosti grafické organizační struktury jako výstupu z PIS a navedení základních informací o uchazeči do PIS ze systému na správu uchazečů. Využívání těchto druhů elektronické podpory dle mého názoru povede k zjednodušení administrativní práce se zadáváním dat souvisejících s pracovním místem a personálními údaji o zaměstnancích tato místa zastávajících (mnohdy jsou tato data vedena v různých systémech a dochází k nutnosti opakovaného zadávání jedněch a těch samých dat do více systémů). Přehledná organizační struktura, která využívá aktuální údaje z PIS, pak může velmi snadno automaticky reflektovat změny odehrávající se ve společnosti a udržovat tak aktuální organizační strukturu dostupnou zaměstnancům. Mimo bankovní sféru respondenti nejčastěji uvažují o zavádění PIS v rámci celopodnikového informačního systému, o analýze pracovních míst dle kvalifikací a kompetencí současných pracovníků a o grafickém výstupu organizační struktury z PIS. Analýza pracovních míst dle současných pracovníků by mohla

napomoci v případě vysoké fluktuace pracovníků na určitých pozicích, k zpřesnění popisu pracovní činnosti či k lepšímu zacílení při získávání a výběru pracovníků. Úvahy o přechodu k využívání PIS v rámci ERP pak mohou být motivovány redukcí více informačních systémů používaných v podnicích, resp. sjednocením systémů.

V otázce využívání principů cloudového řešení, gamifikace a práci s big daty v HR vidí perspektivu spíše bankovníctví (o jejich využívání uvažuje necelá třetina těchto společností) oproti nebankovním společnostem, které tyto přístupy nevyužívají a nejeví výraznější zájem o jejich používání, ani nevidí možné využití v HR pro jejich společnost s výjimkou cloudového řešení PIS, které využívá 20 % organizací a dalších 13 % o něm uvažuje.

6.7 Doporučení pro další výzkum

Při distribuci dotazníku jsem se setkala s názorem, že otázky v dotazníku obsahují příliš citlivé informace a respondenti z tohoto důvodu dotazník nevyplní. Nízká návratnost mohla být též způsobena délkou dotazníku, ač byl dotazník po pilotáži oproti původní verzi zkrácen. Překážkou pro vyplnění, která se také objevila, byla nedostatečná znalost používaných technologií a úzká pracovní specializace respondentů, kteří tak neměli dostatek informací pro vyplnění celého dotazníku. Při ponechání celé šíře témat šetření lze též doporučit spolupráci s profesními organizacemi, které by zašítily šetření svým jménem a oslovily své členy, aby se na dalším výzkumu podíleli.

7 Závěr

Empirická studie ukázala náhled do současného stavu využívání elektronické podpory v personálních činnostech. Potvrdil se předpoklad, že bankovní odvětví bude využívat této podpory, a to v poměrně vysokém zastoupení. Překvapivým zjištěním bylo, že i podniky mimo bankovní odvětví využívají elektronické podpory personálních činností, i když v menší míře. Jsem si vědoma, že výsledky nelze zobecnit, avšak domnívám se, že získaná data přinášejí alespoň drobný příspěvek k obohacení pohledu na současnou realizaci personálních činností prostřednictvím elektronické podpory. Výsledky ukázaly, že poměrně stabilně ukotvenou praxí je vyžívání personálních informačních systémů i samostatných aplikací (ty doplní určité funkce PIS a lépe postihnou menší či větší specifika jednotlivých organizací). Dále se ukázalo, že samoobslužný přístup vedoucích pracovníků k těmto programům a informacím v nich obsažených se stává realitou, vedoucí tak mohou snadněji využívat pracovní personální informace o svých podřízených k jejich řízení a vedení. Pracovníci recruitmentu si pro svou práci osvojili moderní nástroje, tj. kariérní stránky, pracovní portály a rychle mezi nimi přibývá i využití inzerce prostřednictvím LinkedInu. Hodnocení pracovníků vedoucími též probíhá elektronicky – zpracování výsledků je tak jednodušší a tato data jsou k dispozici i pro opětovné náhledy, kvantitativní zpracování i jako podklad pro osobní hodnotící rozhovory. Běžným (napříč společnostmi) se stává také uchovávání elektronických materiálů ke kurzům pro ostatní pracovníky a další použití, stejně tak evidence povinných školení, dat souvisejících s docházkou a pracovní dobou, která slouží pro zpracování mezd. Elektronická interní komunikace je ovlivněna možností přístupu k těmto informacím v pracovní době přes techniku, kterou organizace svým pracovníkům v různé míře poskytují, či dostupností těchto informací přes internet mimo pracoviště.

Po studiu odborných zdrojů dotýkajících se elektronické podpory personálního řízení a po zpracování empirické studie (v podobě zastoupení odpovědí „ne, ale reálně uvažujeme o zavedení/využívání“) se domnívám, že využívání elektronické podpory personálních činností bude v budoucnu narůstat spolu s dalším rozvojem ICT a snahou budovat konkurenceschopné podniky. K tomu může přispět i větší množství vhodně utříděných informací, které proudí od společnosti k pracovníkům, i informace o uchazečích a pracovnících směřujících dovnitř společnosti. Roli prostředníka v tomto úkolu sehrávají často personalisté. Aby však elektronická podpora měla smysl, je třeba nezapomínat na účely, ke kterým by měla sloužit, tj. zjednodušení a usnadnění (v tomto případě personálních) činností a poskytnutí dalších dat pro analýzu některých personálních skutečností v organizaci. Nezbytným předpokladem, aby takto získané informace byly pro organizaci užitečné a přispěly k jejímu rozvoji, je správné vyhodnocení a interpretace těchto dat odpovědnými pracovníky. Při rozhodnutí o využívání a zavádění nové elektronické podpory by tak nemělo být opomenuto ani vzdělávání personalistů, případně vedoucích

zaměstnanců, kteří s těmito daty pracují, a to nejen v oblasti osvojení si používání těchto nástrojů, ale i v oblasti možných rizik a úskalí ve využívání a interpretaci takto získaných dat například s ohledem na legislativu (antidiskriminační zákon, zákon o ochraně osobních údajů atd.).

Myslím si, že rčení o dobrém sluhovi, ale zlém pánu neplatí jen v případě ohně, ale i v případě využívání elektronizace pracovních informací o zaměstnancích. Personální útvar či oddělení lidských zdrojů by se nemělo stát „otrokem“ elektronické podpory v podobě bezmyšlenkovitého zadávání a automatického zpracování těchto dat. Personalisté by měli vědět, proč dané informace zpracovávají a k jakým účelům slouží – teprve v širších souvislostech mohou tato data být kvalitně interpretována a poskytovat vodítko pro další směřování podniku v oblasti lidských zdrojů a kvalitnějších personálních činností, ke kterým může elektronická podpora přispět.

8 Soupis bibliografických citací

ACREA, s.r.o. Efektivní recruitment? Informace hledejte v datech! *hrnews.cz* [online].

Ivitera, 2015 [vid. 2015-03-07]. Dostupné z:

<http://www.hrnews.cz/portal/template/EcNewsArticleDetail/id/2398957>.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLÍK, Jan a Karel MACHÁČEK. Cloud Computing. *IT Systems* [online]. CCB, 2010, č. 9. [vid. 2015-02-06]. ISSN 1802-615X. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/cloud-computing.htm>.

BERECOVÁ, Petra. E-Company – digitalizací k angažovaným interním zákazníkům. *pmf-studovna.cz* [online]. People Management Forum, 2014 [vid. 2015-01-15]. Dostupné z: http://www.pmf-studovna.cz/wp-content/uploads/2014/12/pripadova_studie_SLOVAK_TELEKOM_final.pdf.

BOROUGHES, Allan a Cat RICKARD. *Using technology to create value: designing the tools for the new HR function* [online]. Farnham, Surrey, England: Ashgate Pub., c2009, xiv, 119 s.

BOROUGHES, Allan, Les PALMER a Ian HUNTER. *HR transformation technology: delivering systems to support the new HR model* [online]. Aldershot, England: Gower, c2008, viii, 215 s.

CELLAN-JONES, Rudy. Office puts chips under staff's skin. *bbc.com* [online]. BBC, 2015 [vid. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.bbc.com/news/technology-31042477>.

CLARK, James L. a Lyn R. CLARK. *HOW 13: A Handbook for Office Professionals* [online] Manson, USA: Cengage learning, 2013 [vid. 2015-02-13]. 13th Edition. 608 s. ISBN 978-1111820862. Dostupné z: https://books.google.se/books?id=RZUpFOkVPvsC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

CZECHINVEST. Definice malého a středního podnikatele. *www.czechinvest.org* [online]. CzechInvest, © 2015, [vid. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>.

ČERNÝ, Leoš. Osobní rozhovor. Praha, 2015-03-15.

ČERVENKOVÁ, Alena. Interní síť a Big data přinesly do firem revoluci. *www.pmf-studovna.cz* [online]. People Management Forum, 2015 [vid. 2015-01-27]. Dostupné z: <http://www.pmf-studovna.cz/interni-site-big-data-prinesly-firem-revoluci/>.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Banky a pobočky zahraničních bank. www.cnb.cz [online]. Česká národní banka, 2015 [vid. 2015-02-10]. Dostupné z: https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB33.SUBJECTS_COUNTS_DETAIL?p_lang=cz&p_DATUM=16.03.2015&p_ses_idx=1.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. 2006. [vid. 2015-01-30]. Dostupný také z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_5.

ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 254 ze dne 14. června 2012 o bankách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 86, s. 3292. [vid. 2015-02-02]. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=24424>. ISSN 1211-1244.

ČESKÝ TELEKOMUNIKAČNÍ ÚŘAD. Využívání počítače a internetu: výsledky výzkumu ČTÚ. ctu.cz [online]. Český telekomunikační úřad, 2013 [vid. 2015-01-20]. Dostupné z: <http://www.ctu.cz/aktuality/tiskove-zpravy.html?action=detail&ArticleId=10190>.

DAŇKOVÁ, Barbora. Diagnostika online nebo offline? *hrclub.sk* [online]. Profesia, 2014 [vid. 2015-01-16]. Dostupné z <http://www.hrclub.sk/diagnostika-online-nebo-offline/>.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

Edoceo [online]. Trask solutions, 2015 [vid. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www.edoceo.cz/index.php/referencezoo>.

Educity [online]. Ivitera, 2015 [vid. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/vyhody-educity>.

FINEXPERT. Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců. *FinExpert.cz* [online]. Mladá fronta, 2007 [vid. 2015-03-27]. Dostupné z: http://finexpert.e15.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu_1.

GIRARD, Aurélie a Gerard FAWLLERY. E-Recruitment: From Transactional-Based Practices to Relationship-Based Approches. IN: BONDAROUK, Tanya, RÜEL, Huub, LOOISE, Jan Kees (eds.). *Electronic HRM in Theory and Practise* [online]. Emerald Group Publishing, 2011 [vid. 2015-03-10], 176 s. ISBN 9780857249739. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=e29gUq27cWgC&printsec=frontcover&dq=E-HRM+technology&hl=cs&sa=X&ei=pjbmVPC8K8vmatPDguAF&redir_esc=y#v=onepage&q=E-HRM%20technology&f=false.

GUGA, Richard. Význam a přínosy cloudu z perspektivy malých firem. *IT Systems* [online]. CCB, 2011 [vid. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/cloud-computing.htm>.

HANSEN ČECHOVÁ, Barbara. Outsourcing cafeterie? Větším firmám se vyplatí. *HR forum*. Praha: People Management Forum, 2013, č. 9, s. 6-7.

HANSEN ČECHOVÁ, Barbara. Umožňujeme strategické plánování. *HR forum: HCM systémy* Praha: People Management Forum, 2014a, č. 11 (speciální příloha časopisu). 14 s.

HANSEN ČECHOVÁ, Barbara. Lidé s nižším sebevědomím mají více výhod. *pmf-studovna.cz* [online]. People Management Forum, 2014b [vid. 2015-01-27]. Dostupné z: <http://www.pmf-studovna.cz/lide-nizsim-sebevedomim-maji-vice-vyhod/>.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

HR&Business Forum. Specifika komunikace ve výrobních podnicích. *www.pmf-studovna.cz* [online]. People Management Forum, 2014 [vid. 2015-03-05]. Dostupné z: http://www.pmf-studovna.cz/wp-content/uploads/2014/09/wksh1_specifika_interkom_vyroba.pdf.

HUČKOVÁ, Kateřina. Využíváte kariérní stránky vaší společnosti na 100%? *www.personální-marketing.cz* [online]. MenSeek, s.r.o., 2014 [vid. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/vyuzivate-karierni-stranky-vasi-spolecnosti-na-100>.

INSTITUT INTERNÍ KOMUNIKACE. Průzkum ukázal, jak v českých firmách funguje interní komunikace. *hrnews.cz* [online]. Ivitera, 2014 [vid. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/novinky-z-hr/pruzkum-ukazal-jak-v-ceskych-firmach-funguje-interni-komunik-id-2342346>.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOPECKÝ, Kamil. *E-learning (nejen) pro pedagogy*. Vyd. 1. Olomouc: Hanex, 2006, 125 s. ISBN 80-85783-50-9.

KOŠTIAL, Radim. Video jako nový nástroj přijímacích pohovorů. *hrkavarna.cz* [online]. LMC, 2013 [vid. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/hr-human-relations/video-jako-novy-nastroj-prijimacich-pohovoru/#.VPBI7C667T9>.

KOTÝNKOVÁ, Eva. Psychometrie on-line pro personalisty. *Ihned.cz* [online]. Hospodářské noviny, 2011 [vid. 2015-01-24]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-52462650-psychometrie-on-line-pro-personalisty>.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 3. (dotisk) Praha: Management Press, 2006, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 4. (rozšířené a doplněné) Praha: Management Press, 2009, 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUDRNOVÁ, Veronika. Benefitní odměňování zaměstnanců zavádí i malé firmy, systém je pro ně výhodný. *Hospodářské noviny*, 2014 [vid. 2015-01-24]. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-62775560-benefitni-odmenovani-zamestnancu-zavadi-i-male-firmy-system-je-pro-ne-vyhodny>.

LinkedIn [online]. LinkedIn, 2015 [vid. 2015-01-15]. Dostupné z: https://www.linkedin.com/static?key=what_is_linkedin&trk=hb_what.

LMC [online]. LMC s.r.o., 2015 [vid. 2015-02-23]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/nase-produkty/videodotazniky>.

MACH, Pavel. [Ukázka systému eDoceo]. www.pmach.com [online]. 2011 [vid. 2015-03-05]. Dostupné z: http://www.pmach.com/gallery/edoceo/dashboard_trask.jpg.

MEDVED, JP. *The Top 12 Free and Open Source HR Software Systems* [online]. 2014 [vid. 2015-02-05]. Dostupné z: <http://blog.capterra.com/free-open-source-hr-software/>.

MISHRA, Alok. E-HRM Challenges and Opportunities. IN: TORRES-CORONAS, Teresa a Maria ARIAS-OLIVA (eds.). *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM* [online]. IGI Global, 2008 [vid. 2015-02-27], 918 p. ISBN 978-1599048833. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=8wLrbAocs9MC&pg=PA823&dq=E-HRM+technology&hl=cs&sa=X&ei=pjbmVPC8K8vmatPDguAF&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

NOVÁČKOVÁ, Lenka. Rady pro efektivní HR outsourcing. www.pmf-studovna.cz [online]. People Management Forum, 2010 [vid. 2015-01-27]. Dostupné z: <http://www.pmf-studovna.cz/rady-pro-efektivni-hr-outsourcing/>.

Nugget SW [online]. Nugget SW, s.r.o., 2013 [vid. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.nuggetsw.cz/modul-lidske-zdroje/>.

OKsystem [online]. OKsystem s.r.o., 2015 [vid. 2015-03-05]. Dostupné z: www.oksystem.cz/df/1425.

OPLETAL, Petr. Groupware. *IT Systems* [online]. CCB, 2002, č. 3, [vid. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/groupware.htm>.

OSTERHAUS, Erin. Human Resources Software Buyer View. www.softwareadvice.com [online]. Software Advice, 2014 [vid. 2015-02-06]. Dostupné z: <http://www.softwareadvice.com/hr/buyerview/report-2014/>.

PAPRČKA, Lubomír. Cloudová řešení: Eldorado pro malé firmy. *IT Systems* [online]. CCB, 2012 [vid. 2015-01-13]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/virtualizace/cloudova-reseni.htm>.

PAZDZIOROVÁ, Věra. Portál HR Vema ve Fakultní nemocnici Ostrava. *vema.cz* [online] Vema, 2010, [vid. 2015-02-03]. Dostupné z: <http://www.vema.cz/ftpoot/pub/Dokumenty/Port%C3%A1l%20HR%20Vema%20ve%20Fakultn%C3%AD%20nemocnici%20Ostrava.pdf>.

PEJZLOVÁ, Zuzana. Požadavky na informační systém pro řízení lidských zdrojů z pohledu manažerů, personalistů a zaměstnanců. [online] Praha: Vysoká škola ekonomická, 2012. Diplomová práce. Dostupné z: http://www.vse.cz/vskp/show_file.php?soubor_id=1079252.

PETŘÍKOVÁ, Hana. Video pohovor? Teď už vás nepřekvapí! *ekontech.cz* [online]. EkonTech, 2014 [vid. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://ekontech.cz/clanek/video-pohovor-ted-uz-vas-neprekvapi>.

PEOPLE MANAGEMENT FORUM. Geneze hledání profesionálů #WorldWideWeb. *www.pmf-studovna.cz* [online]. People Management Forum, 2014 [vid. 2015-01-30]. Dostupné z <http://www.pmf-studovna.cz/geneze-hledani-profesionalu-worldwideweb/>.

PROCHÁZKA, Jaroslav. Jak technologické trendy ovlivní naše pracovní prostředí. *www.hrkavarna.cz* [online]. LMC, 2015 [vid. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.hrkavarna.cz/tema-mesice/soucasne-trendy-v-hr/jak-tech-trendy-ovlivni-pracovni-prostredi/#.VPV91i667T9>.

REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

ROEBUCK, Kevin. *Human Resource Management System (HRMS): High-impact Strategies - What You Need to Know: Definitions, Adoptions, Impact, Benefits, Maturity, Vendors*. [online]. [Austrálie]: Emereo Pty Limited, 2011, [vid. 2015-03-25]. 418 s. ISBN 978-1-74304-638-8. Dostupné z: https://books.google.se/books?id=870QBwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=cs&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

RÜEL, Huub, Rodrigo MAGALHÃES a Charles C. CHIEMEKE. Human Resource Information Systems: An Integrated Research Agenda. IN: BONDAROUK, Tanya, RÜEL, Huub, LOOISE, Jan Kees (eds.). *Electronic HRM in Theory and Practise* [online]. Emerald Group Publishing, 2011 [vid. 2015-03-16], 176 s. ISBN 9780857249739. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=e29qUq27cWgC&printsec=frontcover&dq=E-HRM+technology&hl=cs&sa=X&ei=pjbmVPC8K8vmatPDguAF&redir_esc=y#v=onepage&q=E-HRM%20technology&f=false.

RUMAN, Martin. Změřte mi ty lidi a rychle! *www.pmf-studovna.cz* [online]. People Management Forum, 2012 [vid. 2015-01-23]. Dostupné z: <http://www.pmf-studovna.cz/zmerte-mi-ty-lidi-a-rychle/>.

SEDLÁK, Jan. České firmy stále více hledají zaměstnance přes sociální sítě. E15.cz [online] E15, 2013 [vid. 2015-01-18]. Dostupné z http://e-svet.e15.cz/it-byznys/ceske-firmy-stale-vice-hledaji-zamestnance-pres-socialni-site-1018544#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink.

SKÁLA, David. Webinář není vhodný jen pro vzdělávání. *Moderní řízení*. Praha: Economia, a.s., 2014, č. 7-8, s. 32-34.

SLOWÍK, Josef. *Nebojte se počítače*. 2. aktualizované a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 139 s. ISBN 978-80-247-1344-1.

SODOMKA Petr a Hana KLČOVÁ. Personální informační systém budoucnosti. *IT Systems* [online]. CCB, 2010, č. 12. [vid. 2015-02-24]. ISSN 1802-615X. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/personalni-informacni-system-budoucnosti.htm>.

STRÍŽOVÁ, Vlasta. Využití IT/ICT a IS v řízení lidských zdrojů. IN: DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xxv, 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

SYSTEMONLINE. LMS eDoceo atestován pro provoz ve veřejné správě. *Systemonline.cz* [online]. CCB, 2005 [vid. 2015-02-03]. Dostupné z <http://www.systemonline.cz/zpravy/lms-edoceo-atestovan-pro-provoz-ve-verejne-sprave-z.htm>.

SystemOnLine.cz [online]. CCB, 2014a [vid. 2014-09-06]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/prehled-informacnich-systemu/erp-systemy>.

SystemOnLine.cz [online]. CCB, 2014b [vid. 2014-09-06]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/prehled-informacnich-systemu/rizeni-lidskych-zdroju>.

ŠEDIVÁ, Zuzana a Jan POUR. *Aplikace podnikové informatiky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, 179 s. ISBN 978-80-86730-70-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠMARDA, Jaroslav. Budoucnost patří cloudovým řešením a talent managementu. www.cvis.cz [online]. Centrum pro výzkum informačních systémů, 2014 [vid. 2015-02-20]. ISSN 1214-4991. Dostupné z: <http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=1420>.

THOMSON, Julia. Video killed the interview star. www.degroote.mcmaster.ca [online] McMaster University, 2013 [vid. 2015-02-19]. Dostupné z: <http://www.degroote.mcmaster.ca/articles/video-killed-the-interview-star/>.

TICHÝ SVĚT, o. p. s. Víte, že existuje nový pracovní portál pro neslyšící [www.neslysimpracuji.cz? www.tichezpravy.cz](http://www.neslysimpracuji.cz?www.tichezpravy.cz) [online]. Tichý svět, o.p.s., 2015 [vid. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://www.tichezpravy.cz/vite-ze-existuje-novy-pracovni-portal-pro-neslysici-www-neslysimpracuji-cz/>.

TORRES-CORONAS, Teresa a Maria ARIAS-OLIVA (eds.). *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM* [online]. IGI Global, 2008 [vid. 2015-03-15], 918 p. ISBN 978-1599048833. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=8wLrbAocs9MC&pg=PA823&dq=E-HRM+technology&hl=cs&sa=X&ei=pjbmVPC8K8vmatPDguAF&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 176 s. ISBN 978-80-247-2728-8.

Vema [online]. VEMA, a.s., © 2015a [vid. 2015-02-27]. Dostupné z: <http://www.vema.cz/default.aspx?categoryID=hr72.29>.

Vema [online]. VEMA, a.s., © 2015b [2015-03-05]. Dostupné z: http://www.vema.cz/ftproot/pub/Dokumenty/LetakEDS_CR.pdf

VESELÁ, Lucie. Využíváte optimálně svůj HR IS? www.pmf-studovna.cz [online]. People Management Forum, 2010 [vid. 2015-01-27]. Dostupné z <http://www.pmf-studovna.cz/vyuzivate-optimalne-svuj-hr-is/>.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 186 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

VOJTOVIČ, Sergej. *Personální management v organizácii*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013, 355 s. ISBN 978-80-7380-483-1.

WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení pracovníků ve výkonové společnosti. IN: GILLERNOVÁ, Ilona, Vladimír KEBZA a Milan RYMEŠ (a kol.). *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 256 s. ISBN 978-80-247-2798-1.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Yammer [online]. Yammer, © 2015 [vid. 2015-02-24]. Dostupné z <https://about.yammer.com>.

ŽUFAN, Jan. *Informační systémy v moderním personálním řízení*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 119 s. ISBN 978-80-7357-955-5.

ŽUFAN, Jan, Jan HÁN a Monika KLÍMOVÁ. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 138 s. ISBN 978-80-7478-328-9.

9 Seznam použitých zkratek

AT = Alena Talířová

ATS = applicant tracking system

BOZP = bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CSR = corporate social responsibility

ERP = enterprise resource planning

HR = human resources

HRIS = human resource information system

ICT = informační a komunikační technologie

IS = informační systém/y

IT = informační technologie

PIS = personální informační systém

PO = požární ochrana

PP = první pomoc

PLP = pracovně lékařská péče

SaaS = software as a service

SSC = shared service centre

VoIP = voice over internet protocol

10 Přílohy

Příloha A

Moduly personálních informačních systémů

- **Plánování**
 - plánování potřeby pracovníků
 - plánování, vytváření, přemísťování, rušení pracovních míst
 - plánování pokrytí potřeby pracovníků
 - plánování personálního rozvoje pracovníků
 - plánování personálních nákladů
 - plánování získávání a výběru pracovníků
 - plány vzdělávání pracovníků
 - plány rozmísťování pracovníků
 - plány odměňování pracovníků
 - plány penzionování a propouštění pracovníků
 - plánování pracovních kariér a nástupnictví
- **Popisy pracovních míst**
 - popis pracovních míst
 - karty pracovních míst
 - riziková pracoviště
 - souhrny pracovních míst
- **Organizační struktura**
 - systematizační stromy
 - tabulky organizačního složení
 - obrazové schéma společnosti
- **Výběrová řízení**
 - vedení uchazečů o zaměstnání
 - průběh výběrového řízení
 - evidence náborových akcí
- **Adaptační proces**
 - adaptační plán
 - hodnocení adaptace

- **Osobní evidence**

- karta zaměstnance
- evidence průkazů
- dosažené vzdělání
- lékařské prohlídky
- zdravotní pojišťovna
- pracovní smlouvy
- mzdové údaje
- pojištění
- průběh zaměstnání
- znalosti, zkoušky, osvědčení
- pracovní zařazení

- **Ochrana zdraví při práci**

- lékařské prohlídky
- sledování periodických lékařských prohlídek
- seznamy úrazů
- knihy úrazů

- **Ochranné pracovní pomůcky**

- **Hodnocení, motivace**

- pracovní výkon a kritéria hodnocení
- proces hodnocení
- hodnocení posuzovatel – posuzovaný
- metody hodnocení

- **Evidence pracovní doby**

- tvorba plánu směn
- nárok na dovolenou, čerpání, tvorba plánu dovolených
- přesčasová práce
- směnová práce
- zkrácená pracovní doba
- pružná pracovní doba
- distanční práce
- DPP, DPČ
- propojení s terminály docházky
- vyhodnocení dat
- propojení s externím docházkovým systémem

- **Mzdy**

- úroveň mezd, oceňování práce, tarifní tabulky
- vnitřní struktura mezd
- mzda za odpracovaný čas
- mzda za výsledky
- zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů
- zaměstnanecké výhody a příplatky
- řízení mezd
- možnost zpětných oprav výsledků mezd
- možnost nadnárodního zpracování mezd

- **Benefity**

- poskytování benefitů
- přehledy zaměstnaneckých výhod
- přehledy čerpání výhod

- **Vzdělávání**

- systém podnikového vzdělávání
- plánování podnikového vzdělávání

- **Plánování kariéry**

- plánování kariéry
- vyhledávání talentovaných zaměstnanců
- plány následnictví
- kariérní mapy

- **Ukončení pracovního poměru**

- snižování počtu pracovníků
- penzionování pracovníků

Zdroj: Pejzlová (2012), upraveno AT.

Příloha B

Dotazník

Jméno společnosti:

V souvislosti se zachováním etiky výzkumu bych Vás chtěla požádat o vyjádření ohledně zveřejnění jména společnosti pro účely diplomové práce. Jedná se mi o možnost uvedení příkladu dobré praxe či nových možností elektronické podpory.

Možnost zveřejnit jméno společnosti:

() Nepřeji si zveřejnit jméno společnosti.

() Jméno společnosti může být použito v diplomové práci, pokud má být uveřejněno za účelem příkladu dobré praxe, inovativního řešení.

() Jméno společnosti může být zveřejněno.

Oblast působení Vaší společnosti (finance, IT, doprava, průmysl ..):

Celkový počet zaměstnanců Vaší společnosti: (pouze číslo)

Počet všech pracovníků HR/ŘLZ/personálního oddělení (vč. vzdělávání a dalších personálních činností):

ELEKTRONICKÁ PODPORA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ/PROCESŮ - Využívá Vaše společnost tyto nástroje:

	ano	ne, ale reálně uvažujeme o zavedení/využívání	ne
personální informační systém v rámci celopodnikového informačního systému (=ERP - např. SAP, PeopleSoft, HELIOS...)	()	()	()
samostatný personální informační systém (např. VEMA, KS Program, okBASE ...)	()	()	()
samostatné aplikace na podporu personálních činností (např. LMC G2 - jobs.cz, outsourcing benefitního systému, videodotazníky, mzdový software apod.)	()	()	()

SAMOOBSLUŽNOST informačního systému pro podporu personálních činností:

	ano	ne, ale reálně uvažujeme o zavedení/využívání	ne
zaměstnanci mohou upravovat své osobní údaje	()	()	()
zaměstnanci si mohou navrhnout kurzy k absolvování	()	()	()
zaměstnanci mohou vkládat hodnocení (např. sebe samých, kolegů, nařízených, ostatních útvarů...)	()	()	()
vedoucí pracovníci mají přímý přístup k potřebným informacím o svých podřízených (např. pracovní doba, dovolené, školení, statistiky, reporting...)	()	()	()

Umožňuje samoobslužnost systému PRO ZAMĚSTNANCE/VEDOUCÍ ZAMĚSTNANCE spravovat další oblasti než byly popsány výše? Pokud ANO, jaké:

PRACOVNÍ MÍSTA a ORGANIZAČNÍ STRUKTURA - Využíváte elektronické podpory v této oblasti:

	ano	ne, ale reálně uvažujeme o zavedení/využívání	ne
analýza pracovních míst (na základě kvalifikací, kompetencí současných pracovníků na dané pozici)	()	()	()
elektronické popisy pracovních míst v rámci PIS/HRIS	()	()	()
grafické uspořádání pracovních míst v organizaci (organizační struktura jako výstup z PIS/HRIS)	()	()	()
pracovní kontakty v PIS/HRIS (např. telefonní číslo; e-mailová adresa; kontaktní místo v rámci budovy ...)	()	()	()

ZÍSKÁVÁNÍ - využíváte pro získávání pracovníků/zaměstnanců tyto kanály:

	ano	ne, ale reálně uvažujeme o zavedení/využívání	Ne
umístění nabídky na kariérní stránky Vaší společnosti	()	()	()
umístění nabídky na BEZPLATNÉ pracovní portály (např. hledampraci.cz, hyperinzerce.cz, dzob.cz)	()	()	()
umístění nabídky na PLACENÉ pracovní portály (např. jobs.cz, profesia.cz, prace.cz, monster.cz)	()	()	()
odhalování vhodných CV v rámci pracovního portálu	()	()	()
umístění nabídky na profesní sociální síť – LinkedIn	()	()	()
vyhledávání vhodných kandidátů na profesní sociální síti LinkedIn	()	()	()
umístění nabídky na jiných sociálních sítích	()	()	()
vyhledávání vhodných kandidátů na jiných sociálních sítích	()	()	()

Pokud využíváte další elektronické kanály pro získávání, uveďte prosím jaké:

.....

PRESELEKCE - využíváte tyto nástroje:

	ano	ne, ale reálně uvažujeme o zavedení/využívání	ne
Systém na správu došlých reakcí/ odpovědí od uchazečů (Applicant Tracking System)	()	()	()
Automatizovaná/elektronická preselektace kandidátů na základě zvolených kritérií z popisu pracovního místa (systém vytvoří pořadí nejlépe odpovídajících kandidátů)	()	()	()

VÝBĚR - Využíváte tyto elektronické nástroje ve výběru:

	ano	ne, ale reálně uvažujeme o zavedení/využívání	ne
elektronická/online psychodiagnostika uchazeče (např. Hoganův osobnostní dotazník)	()	()	()
videodotazníky	()	()	()
elektronické testování znalostí, dovedností v určité oblasti (např. jazykové testy, testy programování...)	()	()	()
videointerview (jako jedno z kol výběru)	()	()	()

Pokud využíváte nějakou další elektronickou podporu v souvislosti s preselekcí/výběrem uchazečů, uveďte prosím jakou:.....

PŘIJÍMÁNÍ - Využíváte během přijímání pracovníků tyto druhy elektronické podpory:

	ano	ne, ale reálně uvažujeme o zavedení/využívání	ne
navedení základních informací o uchazeči do PIS/HRIS ze systému na správu uchazečů	()	()	()
personální evidence - ruční vložení základních osobních dat nového zaměstnance do PIS/HRIS	()	()	()
personální evidence - uchovávání dalších údajů o uchazeči v PIS/HRIS, např. kvalifikace, zdravotní pojišťovna, informace k ročnímu zúčtování daně...	()	()	()
uchovávání elektronického životopisu pracovníka (např. pro personální plánování)	()	()	()
elektronické workflow na přípravu pracovního místa, pomůcek, vstupní karty apod. před nástupem? (= elektronický požadavek na spolupráci dalších oddělení - IT, facility...)	()	()	()

ADAPTACE - Využíváte při adaptaci elektronickou podporu:

	ano	ne, ale reálně uvažujeme o zavedení	ne
Mají noví zaměstnanci k dispozici elektronické materiály či jinou formu elektronické podpory během adaptace? (např. elektronická prezentace o společnosti, interních pravidlech, úvodní e-learningy na proškolení apod.)	()	()	()
Elektronický přehled adaptace/adaptačních kroků pro nové zaměstnance	()	()	()

Popište prosím elektronické formy adaptace, které využíváte či o jejichž zavedení uvažujete:

.....

HODNOCENÍ - Využíváte elektronické podpory při hodnocení zaměstnanců:

	ano	ne, ale reálně uvažujeme o zavedení/využívání	ne
elektronický formulář k hodnocení pracovníka	()	()	()
elektronický formulář k sebehodnocení	()	()	()
elektronická 360° zpětná vazba (vyplňují kolegové, nadřízení, podřízení, případně zákazníci)	()	()	()

Pokud využíváte další elektronické aplikace v hodnocení zaměstnanců, uveďte prosím jaké:

.....

VZDĚLÁVÁNÍ - Využíváte elektronickou podporu v procesu vzdělávání:

	ano	ne, ale reálně uvažujeme o zavedení/využívání	ne
systém na evidenci vzdělávání (přehledy kurzů, účastníků, nákladů...)	()	()	()
interní e-learning	()	()	()
externí e-learning	()	()	()
webináře	()	()	()
uchovávejte elektronické prezentaci/podklady ke kurzům?(např. pro vzdělávání dalších zaměstnanců)	()	()	()

Pokud využíváte nějakou další elektronickou podporu v procesu vzdělávání, uveďte prosím jakou:

.....

PÉČE O PRACOVNÍKY - povinná školení BOZP, PO, PP...

	ano	ne, ale reálně uvažujeme o zavedení/využívání	ne
elektronická evidence plnění kurzů	()	()	()
e-learning na proškolení	()	()	()
automatické upozornění na blížící se vypršení platnosti/nutnosti opakování kurzů	()	()	()

PÉČE O PRACOVNÍKY - Pracovně lékařská péče:

	ano	ne, ale reálně uvažujeme o zavedení/využívání	ne
elektronická evidence PLP	()	()	()
automatické upozornění při konci platnosti aktuální prohlídky	()	()	()
elektronické objednání prohlídky	()	()	()

Využíváte ještě další elektronické podpory (usnadnění) v péči o pracovníky, uveďte prosím jaké:.....

NEPENĚŽNÍ ODMĚŇOVÁNÍ - Využíváte elektronické podpory pro nepeněžní odměňování:

	ano	ne, ale reálně uvažujeme o zavedení/využívání	ne
vlastní systém benefitů	()	()	()
outsourcovaný portál dodavatele	()	()	()
sdílení úspěšných projektů a jejich účastníků na intranetu či přes pracovní sociální síť	()	()	()
sdílení úspěšných projektů a jejich účastníků prostřednictvím e-mailu	()	()	()

Pokud využíváte další formy elektronické podpory nepeněžního odměňování, uveďte prosím jaké:

.....

EVIDENCE PRACOVNÍ DOBY - Využíváte elektronické podpory evidence pracovní doby:

	ano	ne, ale reálně uvažujeme o zavedení/využívání	ne
zaměstnanci si vypisují pracovní dobu do systému	()	()	()
používáme vstupní karty pro evidenci pracovní doby	()	()	()
elektronická evidence pracovní doby slouží jako podklad pro výpočet mezd	()	()	()

Pokud využíváte jinou formu elektronické podpory při evidenci pracovní doby, uveďte prosím jakou:

PODPORA ZAMĚSTNANCŮ (v personálních otázkách a interní komunikaci):

	ano	ne, ale reálně uvažujeme o zavedení/využívání	ne
HR intra/internetový portál (obsahující užitečné informace z oblasti HR pro zaměstnance, odpovědi na časté otázky zaměstnanců apod.)	()	()	()
hromadná e-mailová adresa HR oddělení (př. hr@xxx.cz)	()	()	()
elektronická interní komunikace formou online chatu	()	()	()
elektronická interní komunikace formou pracovní sociální sítě/pracovního blogu	()	()	()
elektronické průzkumy mezi zaměstnanci (např. na zjištění spokojenosti s novinkami, podnětů ke změnám apod.)	()	()	()

Využíváte dalších elektronických nástrojů v oblasti PODPORY ZAMĚSTNANCŮ (HR a interní komunikace), uveďte prosím jakých:

TRENDY v ELEKTRONICKÉ PODPOŘE personálních procesů/činností - Využívá Vaše společnost těchto nových přístupů/trendů:

	ano	ne, ale hledáme možnost využití v HR	ne, čekáme, zda se tento trend/přístup ukáže opodstatněným	ne, nepovažujeme tento trend/přístup za uplatnitelný v naší společnosti	ne
Cloudové řešení PIS/HRIS = systém poskytuje DODAVATEL, který se stará i o funkčnost a update systému + přístup je přes webový prohlížeč či jinou aplikaci	()	()	()	()	()
Gamifikace (=uplatnění herního principu v neherních situacích - např. při výběru zaměstnanců - elektronické testování situačního úsudku formou hry)	()	()	()	()	()
Big data (=analýza a využití nestrukturovaných dat, která vzniknou za běžného provozu v organizaci a jsou uchovávána; př. informace na elektronických diskusních fórech/interní sociální pracovní síti)	()	()	()	()	()

Příloha C

Elektronická podpora personálních činností

Přeji Vám krásný den,

děkuji za ochotu zúčastnit se tohoto výzkumu pro účely mé diplomové práce (Elektronická podpora personálních činností). Dotazník obsahuje tuto úvodní stránku, další 2 strany s otázkami ohledně tématu a závěrečnou stránku s poděkováním.

Jméno společnosti *

V souvislosti se zachováním etiky výzkumu bych Vás chtěla požádat o vyjádření ohledně zveřejnění jména společnosti pro účely diplomové práce. Jedná se mi o možnost uvedení příkladu dobré praxe či nových možností elektronické podpory.

Možnost zveřejnit jméno společnosti: *

☐ Nepřeji si zveřejnit jméno společnosti.

☐ Jméno společnosti může být použito v diplomové práci, pokud má být uveřejněno za účelem příkladu dobré praxe, inovativního řešení.

☐ Jméno společnosti může být zveřejněno.

Oblast působení Vaší společnosti (finance, IT, doprava, průmysl ...)? *

Celkový počet zaměstnanců Vaší společnosti v ČR? (pouze číslo) *

Počet všech pracovníků HR/ŘLZ/personálního oddělení v ČR (vč. vzdělávání a dalších personálních činností)? *

ELEKTRONICKÁ PODPORA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ/PROCESŮ - Využívá Vaše společnost tyto nástroje? *

	ano	ne, ale reálně uvažujeme o zavedení	ne
personální informační systém v rámci celopodnikového informačního systému (=ERP – např. SAP, PeopleSoft, HELLIOS...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
samostatný personální informační systém (např. VEMA, KS Program, okBASE...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
samostatné aplikace na podporu personálních činností (např. LMC G2 - jobs.cz, outsourcing benefitního systému, videodotazník, mzdový software apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SAMOOSLUŽNOST informačního systému pro podporu personálních činností *

	ano	ne, ale reálně uvažujeme o zavedení	ne
zaměstnanci mohou upravovat své osobní údaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zaměstnanci si mohou navrhnout kurzy k absolvování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zaměstnanci mohou vkládat hodnocení (např. sebe samých, kolegů, nadřízených, ostatních útvarů...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vedoucí pracovníci mají přímý přístup k potřebným informacím o svých podřízených (např. pracovní doba, dovolené, školení, statistiky, reporting...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Umožňuje samoobslužnost systému PRO ZAMĚSTNANCE/VEDOUcí ZAMĚSTNANCE spravovat další oblasti než byly popsány výše? Pokud ANO, jaké?

Další strana

Příloha D

		bankovní odvětví	mimo- bankovní odvětví
počet respondentů v jednotlivých skupinách		11	15
SYSTÉMY	PIS v rámci ERP	55%	47%
	samostatný PIS	55%	40%
	samostatné personální aplikace	82%	87%
SAMOOBSLUŽNOST	úprava osobních údajů zaměstnanci	45%	13%
	navrhnoutí vzdělávacích kurzů zaměstnanci	55%	33%
	vkládání hodnocení zaměstnanci	73%	13%
	vedoucí pracovníci mají přístup k informacím z PIS o svých podřízených	73%	67%
PRACOVNÍ MÍSTA A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	analýza pracovních míst dle kvalifikací a kompetencí současných zaměstnanců	45%	7%
	elektronické popisy pracovních míst v PIS	18%	40%
	organizační struktura jako výstup z PIS	55%	40%
	pracovní kontakty v PIS	73%	73%
ZÍSKÁVÁNÍ	nabídka na kariérních stránkách společnosti	100%	93%
	nabídka na BEZPLATNÝCH prac. portálech	27%	27%
	nabídka na PLACENÝCH prac. portálech	100%	100%
	nabídka na profesní sociální síti LinkedIn	64%	60%
	nabídka na jiných sociálních sítích	45%	53%
	odhalování vhodných CV na prac. portálu	64%	33%
	vyhledávání kandidátů na LinkedIn	73%	53%
	vyhledávání kandidátů na jiných sociálních sítích	27%	20%
ATS	ATS - systém na správu uchazečů	64%	53%
	elektronická preselektce kandidátů na základě kritérií z popisu pracovního místa	18%	13%
VÝBĚR	elektronická/online psychodiagnostika uchazeče	64%	27%
	videodotazníky	45%	7%
	elektr. testování znalostí a dovedností uchazečů	64%	40%
	videointerview	55%	0%
PŘIJÍMÁNÍ	navedení základních informací o uchazeči do PIS z ATS	0%	33%
	ruční vložení základních osobních dat nového zaměstnance do PIS	100%	67%
	uchovávání dalších údajů o zaměstnanci v PIS	91%	67%
	workflow na přípravu pracovního místa a pomůcek před nástupem zaměstnance	73%	47%
	uchovávání elektr. životopisu pracovníka	45%	53%
ADAPTACE	elektr. materiály/jiná forma elektr. podpory	100%	60%
	elektr. přehled kroků adaptace pro nové zam.	73%	47%

HODNOCENÍ	elektronický formulář k sebehodnocení	91%	40%
	elektronický formulář k hodnocení pracovníka	82%	73%
	elektronická 360° zpětná vazba	64%	27%
VZDĚLÁVÁNÍ	systém na evidenci vzdělávání	82%	47%
	interní e-learning	82%	40%
	externí e-learning	55%	47%
	Webináře	45%	40%
	uchovávání elektr. materiálů ke kurzům	73%	67%
BOZP, PO	elektronická evidence plnění kurzů	100%	80%
	e-learning na proškolení	100%	53%
	automatické upozornění na blížící se vypršení platnosti	91%	60%
PLP	elektronická evidence PLP	64%	53%
	automatické upozornění při konci platnosti aktuální prohlídky	73%	27%
	elektronické objednání prohlídky	18%	7%
Nepeněžní odměňování	vlastní systém benefitů	45%	13%
	outsourcovaný portál dodavatele	55%	33%
	sdílení úspěšných projektů na intranetu/přes pracovní sociální síť	82%	33%
	sdílení úspěšných projektů prostřednictvím e-mailu	36%	47%
Evidence pracovní doby	zaměstnanci si vypisují pracovní dobu do systému	64%	47%
	vstupní karty pro evidenci pracovní doby	27%	40%
	elektronická evidence pracovní doby slouží jako podklad pro výpočet mezd	73%	73%
Interní komunikace	HR intra/internetový portál	100%	67%
	hromadná e-mailová adresa HR oddělení	73%	47%
	online chat	55%	40%
	pracovní sociální síť/pracovní blog	27%	20%
	elektronické průzkumy mezi zaměstnanci	91%	40%
TRENDY*	Cloudové řešení PIS	73%	33%
	Gamifikace	36%	7%
	Big data	55%	13%

* zahrnuty odpovědi "ano" a "ne, ale hledáme možnosti využití v HR"